La gouvernance bénévole des associations

Rencontres nationales

7, 8 et 9 Décembre 2011

Strasbourg

1991 20 ans 2011
la maison des associations

Le Mois de l'économie sociale et solidaire, l'économie qui sait où elle va.

2011, année européenne du bénévolat et du volontariat

La gouvernance bénévole des associations *3*
Pourquoi travailler sur la gouvernance ? **3**
Introduction des travaux **5**
État des lieux des pratiques de gouvernance par la CPCA nationale *6*
Présentation de l'enquête **7**
Les obligations légales en matière de modes de gouvernance associative *28*
Définition **29**
La Loi 1901 instaure une liberté fondamentale : la liberté associative ! **29**
Les usages des sociétés lucratives en matière de gouvernance sont-ils applicables au monde associatif ? *34*
Les trois grandes formes de sociétés commerciales **35**
Deux modes d'organisation **36**
L'exemple des sociétés anonymes **37**
Communautés de savoir et gestion des connaissances, quel apport pour les organisations associatives ? *41*
Les différentes communautés **42**
L'interaction entre communautés hétérogènes **43**
Le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur **44**
Point sur les pratiques de gouvernance collégiale dans les associations *52*
L'organisation pyramidale : un modèle discutable **52**
Des aspirations à plus de collégialité ? **53**
Les promesses et difficultés d'une gouvernance collégiale ou collective **53**
Quelques exemples d'associations sans président 54
L'exemple de Télé Millevaches 54
L'exemple d'IPNS 55
Un troisième exemple : l'association Refuge des résistances Armand GATTI 56
Des solutions multiples **57**
Que peut apprendre le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) aux associations ? **59**
LES ATELIERS *64*
La gouvernance des petites et moyennes associations **64**
La restitution 64
La gouvernance des réseaux associatifs et des Maisons des associations **65**
La restitution 65
Gouvernance des réseaux 65
Gouvernance des Maisons des associations 66

La gouvernance bénévole des associations

Introduction de la journée

Mathieu CAHN, président la Maison des associations de Strasbourg et adjoint au Maire en charge de la Vie associative

Je remercie la Chambre régionale de l'Economie sociale et solidaire (CRESS) d'être représentée par son délégué régional et son chargé de mission. Je remercie également les représentants associatifs présents dans la salle et les intervenants : universitaires (dont certains viennent de très loin), la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA), dont 2 représentants nationaux sont présents. Je remercie aussi Michel LULEK (venu lui aussi de très loin) tout comme les animateurs locaux : Francis KERN (universitaire alsacien), ainsi que Michèle BOUSQUET, Claude SCHNEIDER (président de l'Office des sports) et Pierre ROTH (délégué général de la CRESS Alsace) qui animeront les ateliers.

L'animation de cette journée dense sera réalisée par Alain DETOLLE (rédacteur en chef de la revue « Association mode d'emploi »).

Pourquoi travailler sur la gouvernance ?

Luc de BACKER, président du RNMA

Des mots apparaissent dans le jargon du monde associatif, dont le terme de gouvernance qui a un petit parfum « mode ». On ne parle plus de direction, mais de gouvernance, pourtant il est intéressant de bien distinguer ces 2 termes.

Au sein du Réseau national des Maisons des associations, le terme de gouvernance va au-delà de la simple direction d'une structure, associative ou autre. Pour nous, il a trait à l'organisation fonctionnelle, l'animation d'une structure, son fonctionnement interne. Il est préférable qu'une structure soit bien organisée, bien gérée, bien animée ; c'est une simple évidence.

Mais le terme de gouvernance renvoie également à l'idée de projet. Non seulement il y a direction d'une structure, mais il y a mise en perspective de cette structure : pourquoi faire, qu'y a-t-il derrière, que voulons-nous ?

La gouvernance est donc le rapprochement entre un mode d'organisation et une mise en projet de la structure ; il ne faut pas dissocier ces 2 dimensions. La première évoquée est la dimension fonctionnelle : comment organiser, comment diriger, comment gérer, comment pérenniser l'association ? Mais au cours de notre journée de rencontre, il ne faudra pas oublier la dimension citoyenne. La gouvernance implique de toujours s'interroger sur la dimension démocratique de notre organisation avec des sous-questions qui me taraudent, à la fois pour les associations dans lesquelles j'ai des responsabilités, et pour la Maison des associations que je préside.

L'une d'elles concerne la place de publics aujourd'hui écartés de la gouvernance de nos associations :

- les jeunes ; nous nous lamentons tous sur le peu d'implication des jeunes dans les structures associatives ; quand nous aurons fini de nous lamenter, nous pourrons peut-être nous demander pourquoi ils sont absents, ou pourquoi ils sont si peu nombreux, quelle stratégie peut être mise en œuvre (stratégie voulant dire gouvernance) pour qu'ils puissent y trouver leur place ;
- les exclus ; nos associations touchent quantité de bénéficiaires, d'usagers ; comment faire pour que des bénéficiaires, les personnes les plus écartées d'une vie sociale (et en tant que militant, je pense aux Restaurants du cœur et à Emmaüs) puissent reprendre pied dans notre société grâce à la vie associative ; quelle gouvernance avoir pour que les exclus, les femmes, les personnes issues de la diversité soient totalement intégrés à cette dimension citoyenne portée par les associations.

Derrière cette question se trouve celle de la démocratie interne. Alors que faut-il questionner ? Quel modèle pourra s'appliquer : celui de l'entreprise, celui des collectivités, faut-il inventer un troisième mode voire d'autres modes ? Cette journée essaiera d'apporter quelques réponses. Je suis persuadé qu'il y a encore de larges pans d'innovation à prospecter, que des stratégies nouvelles sont à inventer.

Ces questions se posent bien sûr aux associations, et en tant que Maisons des associations, nous accompagnons les associations et nous aurons donc à les promouvoir au sein des associations, pour leur propre gouvernance. J'aimerais, ce qui est prévu dans les ateliers, que nous n'oublions pas cette question en ce qui concerne nos Maisons : quelle gouvernance au sein de nos Maisons, qu'elles soient municipales ou associatives, municipales et associatives, ou associatives et municipales, car tous les cas de figure existent. Dans cet entre-deux, entre l'associatif pur et le municipal pur, quelle gouvernance inventer pour nos Maisons qui puisse apporter de l'équilibre et assurer aux responsables associatifs une véritable place d'acteurs et non pas une place d'usagers.

Derrière tout cela, il y a la place du monde associatif avec une gouvernance plus dynamique vis-à-vis des deux autres pôles structurants de la société : le pôle économique (celui de l'entreprise) et le pôle politique (le pôle du pouvoir) : comment trouver sa juste place, quelle gouvernance pour parler d'égal à égal avec ces 2 pôles structurants.

Tout ceci ne se décrète pas. Parler de gouvernance, dire qu'il faut en inventer une, proclamer qu'il faut faire de la place aux exclus sont des vœux pieux, cela peut être un discours très incantatoire. Bien évidemment si nous voulons progresser cela va passer par de la mise en œuvre et une stratégie précise : quelle formation, quel accompagnement pour que les associations d'une part et les Maisons des associations d'autre part puissent progresser dans une gouvernance qui fasse davantage de place à l'humain et à chacun dans une construction démocratique de la société.

Toutes ces questions ont été débattues en conseil d'administration, et au fur et à mesure des rencontres passées. Je suis ravi que nous puissions les approfondir aujourd'hui, et surtout ravi que notre réflexion s'inscrive (et c'est un peu du hasard ou alors c'est une forme de synchronisme intéressante) dans les travaux de la CPCA car lorsque nous nous posions ces questions, la CPCA menait une enquête. Cela correspond également au travail entrepris

par la FONDA et d'autres partenaires associatifs. De ce fait, nous nous rendons compte que cela touche quelque chose d'essentiel.

Bon travail pour essayer de trouver des pistes qui permettraient d'avancer plus sereinement.

Introduction des travaux

Alain DETOLLE, rédacteur en chef de la revue « Association mode d'emploi » et responsable dans la SCOP « La Navette »

« La Navette » est localisée sur le plateau de Millevaches, donc au contact de la réalité rurale, mais par le biais de la revue et d'autres activités, nous sommes en lien avec un certain nombre de réalités associatives.

Je pense que nous ne sommes pas dans un effet de mode sur la gouvernance ; nous sommes sur un questionnement fondamental qui répond à une espèce de douche à jet continu : il n'y aurait plus qu'un modèle dans notre société. Ce modèle serait le modèle capitaliste, le modèle de la confrontation, le modèle de la lutte, le modèle de la guerre. Nous avons peut-être été en retard à l'allumage pour reprendre l'initiative et nous réinterroger sur d'autres valeurs, comme la valeur de « l'associativisme » chère à Roger SUE par exemple. Mais il vient d'y avoir des manifestations, notamment celles organisées par la Ville de Paris, mais aussi par la FONDA, et par la CPCA pour réinterroger ces valeurs, pour voir quels modèles alternatifs, ou complémentaires, ou d'accompagnement pourraient être proposés (la FONDA a décrit un certain nombre de scénarios qui peuvent permettre de guider le travail de réflexion), et comme le dit Jean-Pierre WORMS, pour arriver à percoler les idées des associations dans l'ensemble du corps social. Il est vrai que nous avons là un enjeu qui n'est pas technique, mais c'est un enjeu très important de réflexion sur ce que représente la vie associative dans notre société. De ce point de vue, cette rencontre sera très intéressante.

Nous avons organisé cette journée de façon à avoir au départ un certain nombre d'outils. Ils alimenteront la réflexion dans des ateliers, réflexion qui portera d'une part sur la gouvernance des Maisons des associations et d'autre part sur la gouvernance des associations, quelle que soit leur taille. L'idée est de se forger des idées, forger dans le sens de taper ensemble sur quelque chose pour aboutir à des réalisations concrètes, des outils avec lesquels nous puissions travailler. Nous débuterons par des apports théoriques faits par la CPCA et le Conservatoire des arts et métiers (CNAM). Nous poursuivrons par les problèmes de limites juridiques, selon le type de gouvernance. Les apports extérieurs concerneront la gouvernance dans les entreprises privées, afin de voir s'il est possible de bénéficier de certaines idées. Il y aura également des techniques de gouvernance par la connaissance, puis quelques exemples concrets et la présentation d'autres types de gouvernance le plus souvent dites alternatives, mais qui ont droit de cité. L'ensemble alimentera les ateliers dans l'espoir d'arriver à des synthèses ou à la création d'outils.

État des lieux des pratiques de gouvernance par la CPCA nationale

Marie LAMY, conseillère technique de la CPCA en charge de Mut'asso et Philippe EYNAUD, enseignant-chercheur, antérieurement au CNAM, désormais à la Sorbonne

La CPCA représente 700 fédérations et à peu près la moitié des associations françaises soit 600 000. Nous sommes la voix politique du monde associatif en France.

La CPCA possède un pôle de compétences sur les mutations économiques et sociales des associations, appelé pôle Mut'asso. Ce pôle a souhaité s'emparer du sujet de la gouvernance pour, dans un premier temps, lancer un travail d'observation des pratiques de gouvernance car le contexte est de dicter aux associations leurs modes de gouvernance, plutôt que d'étudier les modes de gouvernance les plus pertinents afin qu'elles puissent mettre en œuvre leurs projets.

Une étude du contexte montre une multiplication de codes de bonne gouvernance : les recommandations de l'Institut français des administrateurs, le rapport MORANGE, d'autres rapports de parlementaires, des guides. Ces documents ont été transmis aux associations qui les ont faits leurs ; mais ils sont surtout calqués sur des modèles d'organisation d'entreprise.

Ces codes traduisent une focalisation sur le contrôle des dirigeants, de leur indépendance, de la transparence financière, etc. Il semble que ces analyses soient passées par un prisme idéologique et qu'il est préférable d'avoir une meilleure connaissance des fonctionnements associatifs avant de proposer des modes de fonctionnement. L'autre but de ce travail est de donner naissance à un plaidoyer.

En 2010, la CPCA s'est associée à un laboratoire du CNAM déjà investi dans la question de la gouvernance.

Le projet de travailler sur la gouvernance est un vieux projet au CNAM, il a été initié par Jean-Louis DAVID et Christian HOARAU. Ce fut le premier projet pluridisciplinaire rassemblant des économistes, des gestionnaires, des sociologues autour d'une même thématique : la thématique associative, et plus précisément celle de la gouvernance associative. Cela répondait à l'idée de détruire l'opinion selon laquelle il y aurait un modèle unique de gouvernance, une seule boîte à outils que l'organisation soit privée, publique ou associative, car sur le terrain nous ne l'observions pas. Pour le prouver, il fallait être plusieurs, avoir des modes de légitimités différents, des espaces de penser dissemblables. Ce travail a abouti à la publication d'un livre : « La gouvernance des associations » (2008, éditions Eres, collection sociologie économique). Cet ouvrage collectif reprend l'ensemble des travaux conduits par cette équipe pluridisciplinaire.

En 2009, le CNAM a organisé une conférence internationale sur cette thématique. En effet, en Europe et dans le monde, de nombreux chercheurs travaillent sur cette thématique associative et sur ses problématiques de gouvernance.

Actuellement nous montons un projet de nature européenne sur l'idée de modèles alternatifs : derrière l'organisation de la société civile, il y a des modèles alternatifs et pas seulement ceux utilisant le mot *economicus*, mais d'autres usant du mot *solidaritus*. Il faut donc mettre ces modèles au jour, creuser la question, étudier ces modèles et favoriser leur développement.

Présentation de l'enquête

Nous allons présenter un travail fait par l'équipe du CNAM en collaboration avec la CPCA autour de la thématique de la gouvernance et les résultats d'une enquête. Cette dernière a maintenant un an d'âge ; elle a été menée par Internet, il y avait 80 questions, ce qui est un peu long, mais il y a eu plus de 2 000 réponses, ce qui montre un réel intérêt au-delà du thème un peu « mode » et un peu creux. Il existe une vraie préoccupation de clarifier des situations de gestion, des situations d'organisation et d'avoir un retour réflexif sur ce qu'il faut faire.

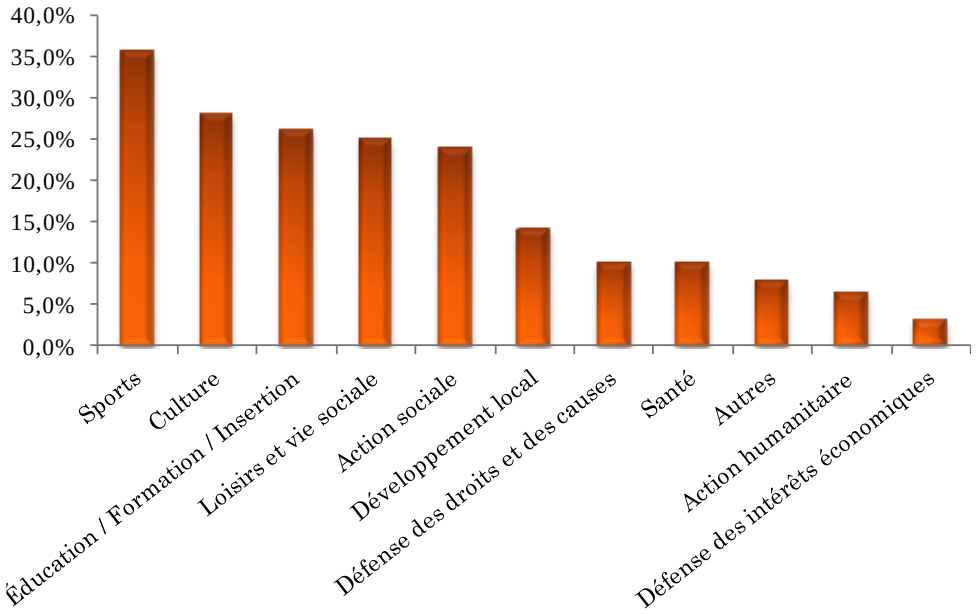
Le choix méthodologique a été de s'intéresser aux structures associatives ayant des modes classiques de gouvernance, avec un conseil d'administration, un bureau, une assemblée générale. Nous souhaitons poursuivre en étudiant des modes de gouvernance plus innovants. Cette entrée nous semblait pertinente, et nous voulions cerner au plus près les limites et le rôle des instances associatives.

Nous souhaitions également approcher l'ensemble des parties prenantes associatives impliquées dans la gestion et exerçant une influence sur les décisions. Enfin nous voulions faire l'inventaire des outils de gestion utilisés dans les associations.

Nous avons recueilli 2 300 réponses dont 1 400 questionnaires véritablement exploitables car le panel des associations ayant répondu est large : 91 % d'associations, 7 % de fédérations et 2 % de coordinations.

Une majorité de présidents a répondu (45,8 %), viennent ensuite des dirigeants (35,8 %), des trésoriers (6,8 %) et des membres de conseils d'administration (11,7 %).

Les réponses ont été données essentiellement par des bénévoles (66 %), majoritairement masculins (59 %) et âgés de plus de 46 ans pour 61 % d'entre eux (cela rejoint la faible participation de jeunes dans les associations et leur gouvernance).

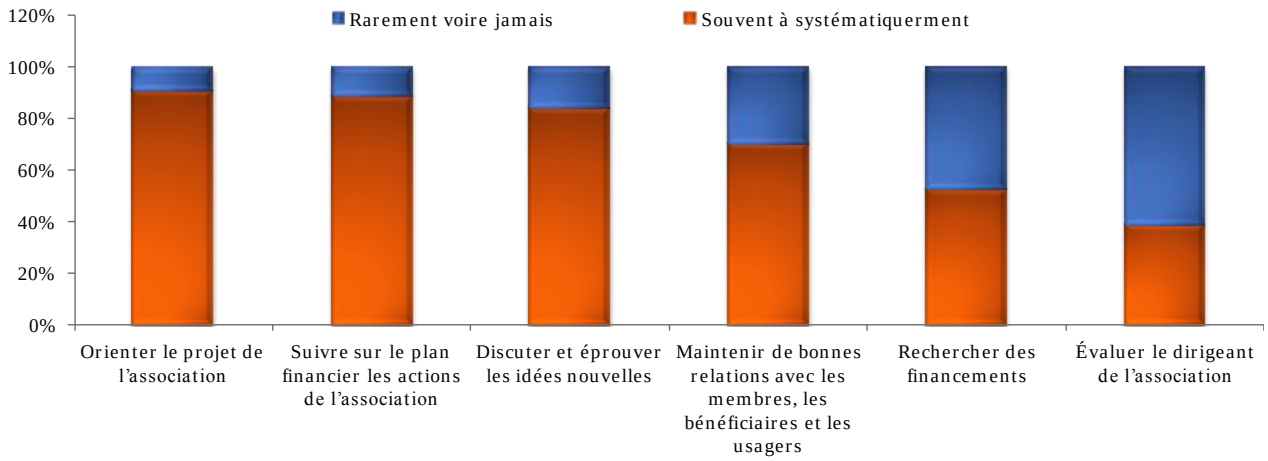


Les secteurs représentés correspondent assez bien à ceux mis en évidence dans les travaux de Viviane TCHERNONOG et de son équipe en 2007. Il faut cependant noter une légère surreprésentation du secteur de l'éducation, de la formation et de l'insertion ; il en est de même pour le sport, la culture et l'action sociale. Il y a également surreprésentation des associations employeuses : plus de 40 % dans le panel des répondants alors qu'elles ne représentent que 15 % du paysage associatif français (2007, Juris Service, V. TCHERNONOG - Paysage associatif français).

Quatre constats ont été dressés :

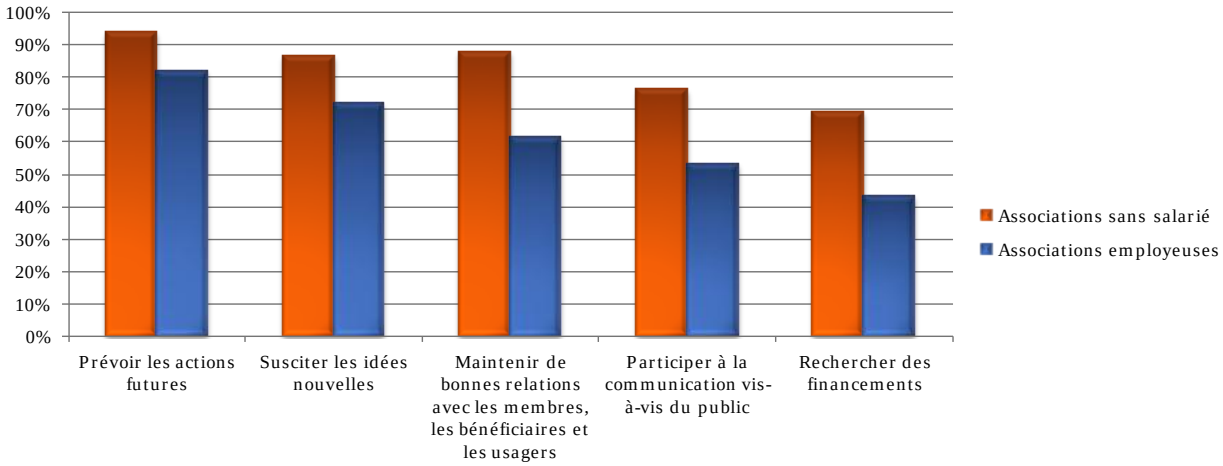
- les instances associatives exercent une fonction avant tout politique, centrée sur le projet politique, collectif et fédérateur ; il ne s'agit pas de fonction de contrôle comme cela peut être le cas dans des conseils d'administration d'actionnaires ;
- l'adhésion à des valeurs et l'appartenance identitaire sont des ressorts centraux de l'agir associatif ;
- le potentiel démocratique des associations doit nécessairement être réinscrit dans des pratiques plus innovantes ;
- les outils de gestion occupent une place déterminante dans la gouvernance des associations.

Concernant le premier constat, le rôle du conseil d'administration a été étudié.

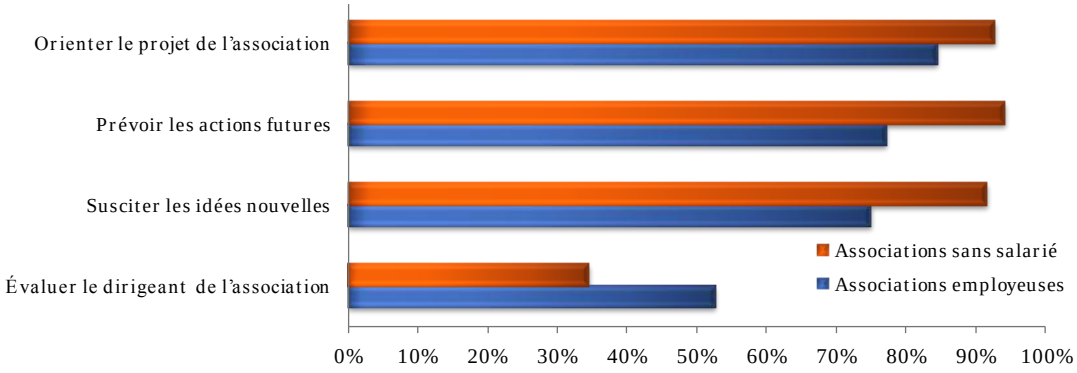


Fonctions prises en charge par le conseil d'administration

Le conseil d'administration a majoritairement un rôle stratégique d'orientation et d'anticipation. Il discute et trouve des idées nouvelles, il maintient le lien avec les parties prenantes internes (membres/usagers) et externes (communication au public). La fonction première du conseil d'administration est une fonction politique, même si le rôle de suivi des actions sur le plan financier apparaît assez systématiquement dans les réponses reçues.

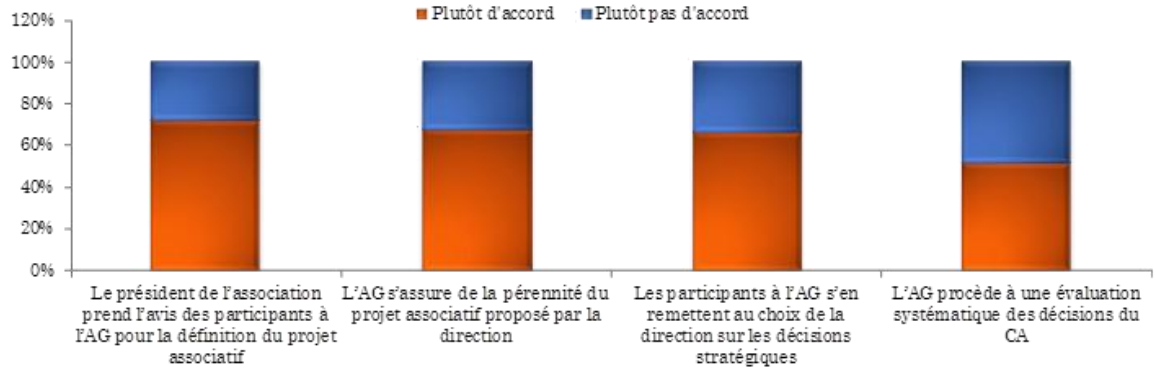


Dans les associations sans salarié, le conseil d'administration a une fonction stratégique d'orientation plus marquée que dans les associations employeuses : il a davantage un rôle d'anticipation et de prévision des actions, il doit susciter des idées nouvelles.

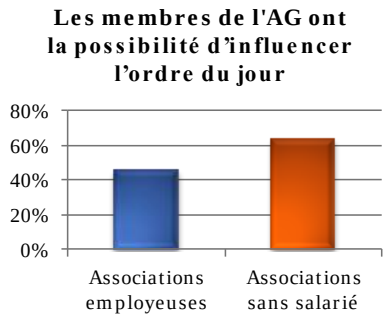


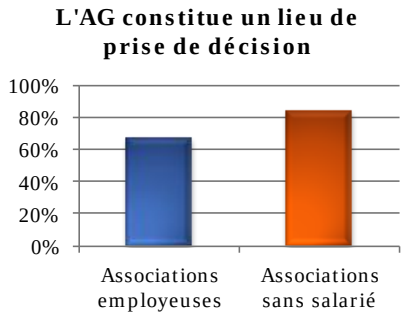
Fonctions prises en charge par le bureau

Pour les associations qui en possède, très souvent le bureau est confondu avec le conseil d'administration, un bureau exerce effectivement une fonction de suivi, de contrôle, d'évaluation des actions et des dirigeants. Mais sa fonction prédominante est politique, d'orientation, d'anticipation, et ce surtout dans les associations employeuses (rôle plutôt joué par le conseil d'administration/bureau dans les petites associations sans salarié).


Plutôt d'accord
Plutôt pas d'accord
120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Le président de l'association prend l'avis des participants à l'AG pour la définition du projet associatif
L'AG s'assure de la pérennité du projet associatif proposé par la direction
Les participants à l'AG s'en remettent au choix de la direction sur les décisions stratégiques
L'AG procède à une évaluation systématique des décisions du CA

L'assemblée générale apparaît comme étant réellement garante du projet associatif puisqu'elle est le lieu où se définit ce projet. Elle assure la pérennité du projet proposé par la direction. La plupart du temps, et surtout dans les associations sans salarié, les membres de l'assemblée générale ont un pouvoir d'influence sur l'ordre du jour (63 % contre 45 %).



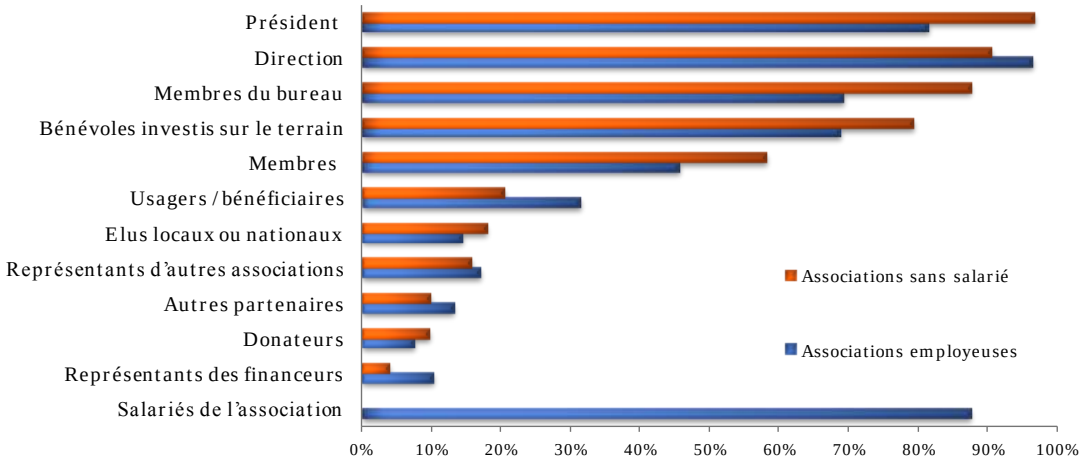


Dans les associations sans salarié plus que dans les associations employeuses, l'assemblée générale est un lieu de prise de décision (83 % contre 66 %). Mais si elle est garante du projet associatif, elle n'a pas de réelle influence sur les décisions stratégiques. Certains verbatim indiquent que :

- *L'AG formelle n'intéresse pas vraiment les membres. Elle est en train de se faire remplacer par de petites réunions autour de projets à mettre en œuvre (…)*
- *L'AG annuelle est précédée d'un temps d'informations préalable. Certains de nos partenaires ou interlocuteurs administratifs ne viennent qu'à ce temps préalable (…)*
- *(…)L'AG n'est qu'un moment de restitution de l'exercice passé, les décisions stratégiques d'orientation et de contrôle des activités étant menées lors des CA réguliers.*
- (…) *Les avis, les souhaits ou nouveaux projets sont débattus en Comité directeur qui a lieu dans les15 jours suivant l'AG, l'AG n'étant pas pour nous un lieu de décision*

Une autre caractéristique de l'assemblée générale est d'être marquée par une désaffection des membres ; de nombreux répondants estiment que l'assemblée générale mériterait d'être dynamisée car il y a un manque cruel de participants, que les membres sont très consommateurs et pas impliqués dans la vie de l'association :

- *(…)Cette année, nous étions 17 à l'AG soit 7 de plus qu'au CA, alors que l'AG pourrait être un lieu d'engagement et de renouvellement des membres du CA*
- *Manque cruel de participants, les membres de l'association sont très consommateurs et pas impliqués dans la vie de l'association.*



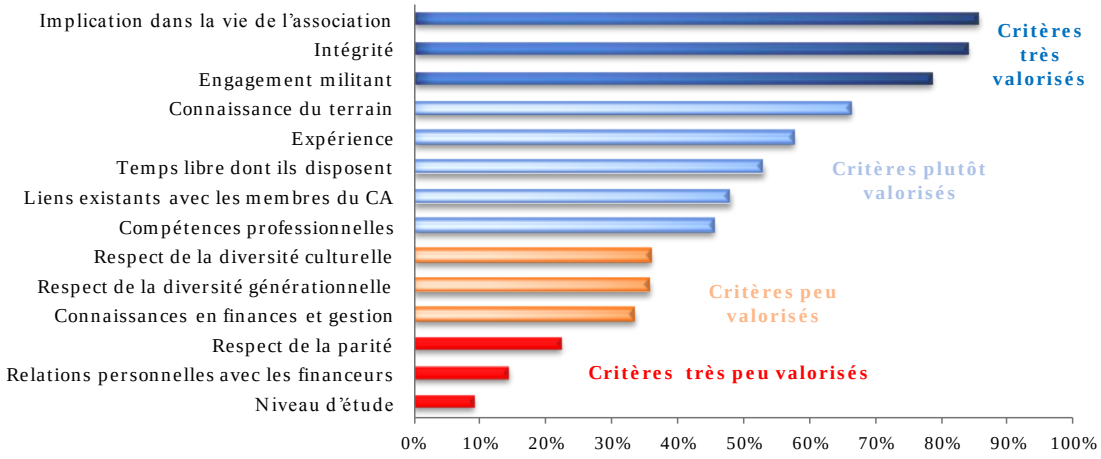
Implications des acteurs sur le terrain dans l'activité quotidienne de l'association

L'influence des administrateurs reste importante malgré l'influence croissante des dirigeants dans les associations employant des salariés. Dans les associations sans salarié, les personnes les plus influentes sur le projet associatif et l'activité quotidienne sont les présidents et les membres du bureau, puis viennent les bénévoles de terrain et des membres plus impliqués que dans les associations employeuses. En comparaison, dans les associations employeuses les personnes les plus influentes sont les présidents, les membres

du bureau qui sont aussi impliqués que la direction et les salariés, et par ailleurs les bénéficiaires et usagers, les représentants des financeurs sont plus impliqués que dans les associations sans salarié.

- *Les membres du CA peuvent avoir des difficultés à se sentir pleinement investis du projet associatif et de sa réalisation portés essentiellement par l'équipe salariée.*

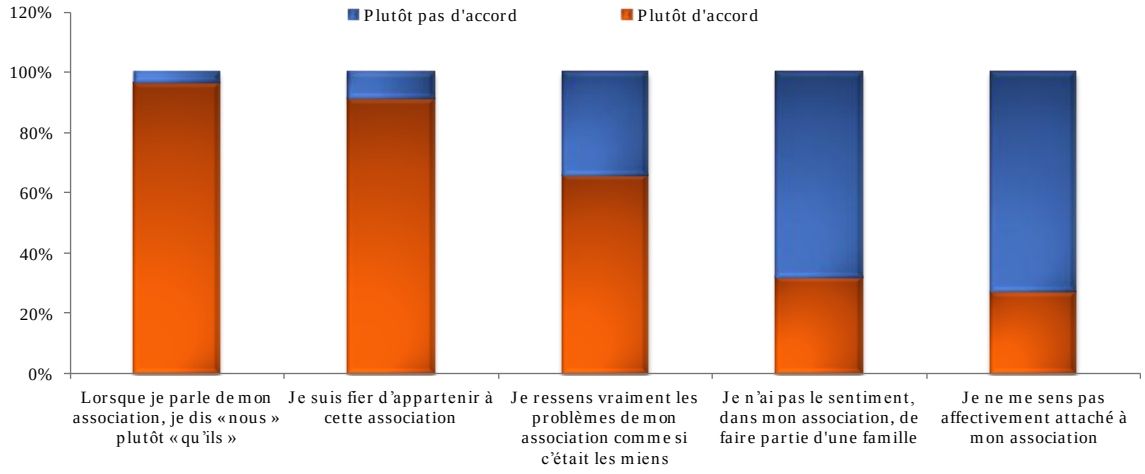
Le deuxième constat est que l'adhésion à des valeurs et l'appartenance identitaire sont centrales dans l'action des associations.



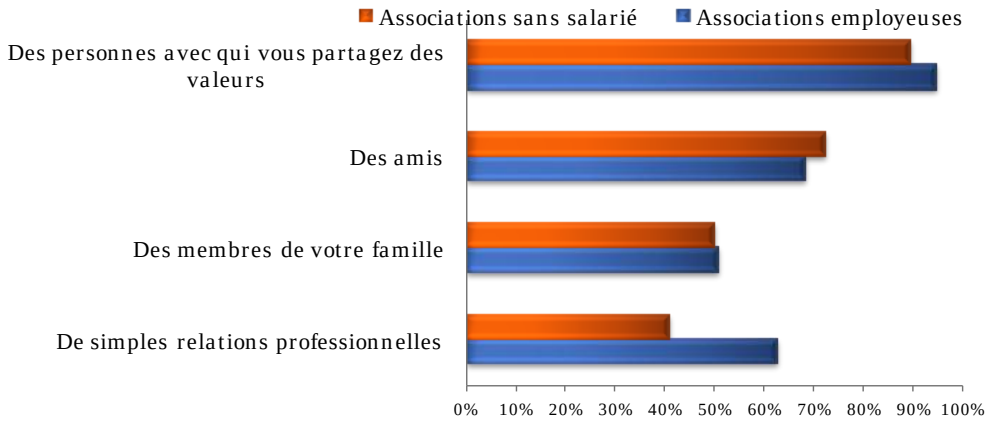
Critères valorisés pour devenir membres du CA

Dans les critères de choix des administrateurs, les plus valorisés sont l'intégrité, l'implication et l'engagement. Alors que compétence professionnelle et niveau d'études sont peu pris en compte pour choisir des administrateurs. Les connaissances en matière de finance et de gestion ne sont pas les premiers critères valorisés. Ce constat est général : aucun secteur n'y échappe et la présence de salariés n'y change rien. Il faut cependant garder à l'esprit qu'il s'agit de déclaratif, les répondants ont indiqué ce qu'ils pensaient être la norme ;or cela peut différer de la réalité.

Une appartenance identitaire forte


120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Plutôt pas d'accord
Plutôt d'accord
Lorsque je parle de mon association, je dis « nous » plutôt « qu'ils »
Je suis fier d'appartenir à cette association
Je ressens vraiment les problèmes de mon association comme si c'était les miens
Je n'ai pas le sentiment, dans mon association, de faire partie d'une famille
Je ne me sens pas affectivement attaché à mon association

Les répondants s'identifient fortement à leur association, avec des conséquences sur le management : la coercition ne peut pas fonctionner. En parlant ils ont tendance à dire « nous » plutôt que « ils ». Ils sont assez fiers d'appartenir à leur association. Ils ressentent les problèmes de l'association comme des problèmes qui sont les leurs. Cette appartenance identitaire joue un rôle central, l'association apparaît plus comme une communauté de valeurs qu'une société.



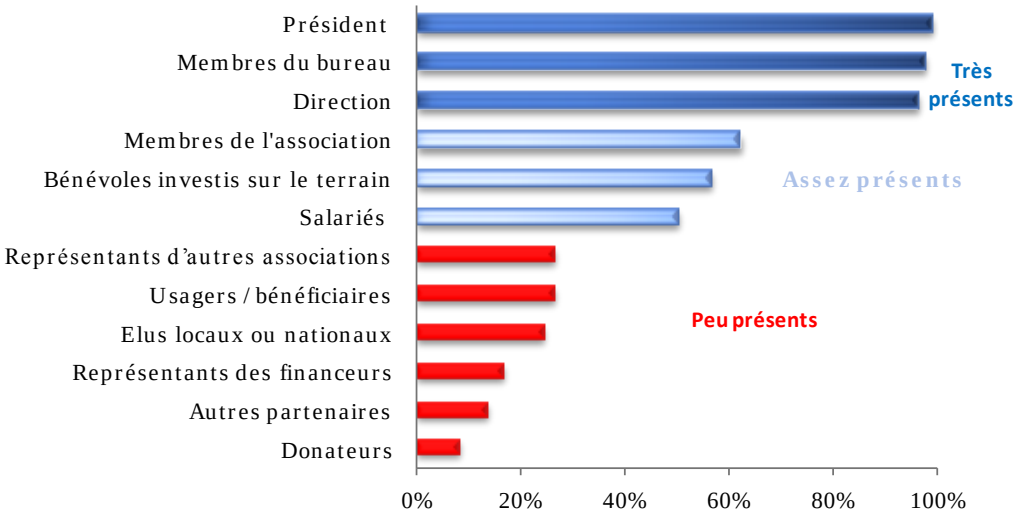
Ce que sont les autres membres du conseil d'administration

Des liens affectifs sont entretenus notamment entre les membres du conseil d'administration, les relations entre les membres ont tendance à être plus familiales que professionnelles. C'est le cas pour toutes les associations, ce sentiment d'appartenance à une famille est particulièrement marqué dans les associations sportives. Cependant les associations employeuses sont un peu plus professionnelles, mais les relations restent essentiellement animées par un partage de valeurs.

Philippe EYNAUD

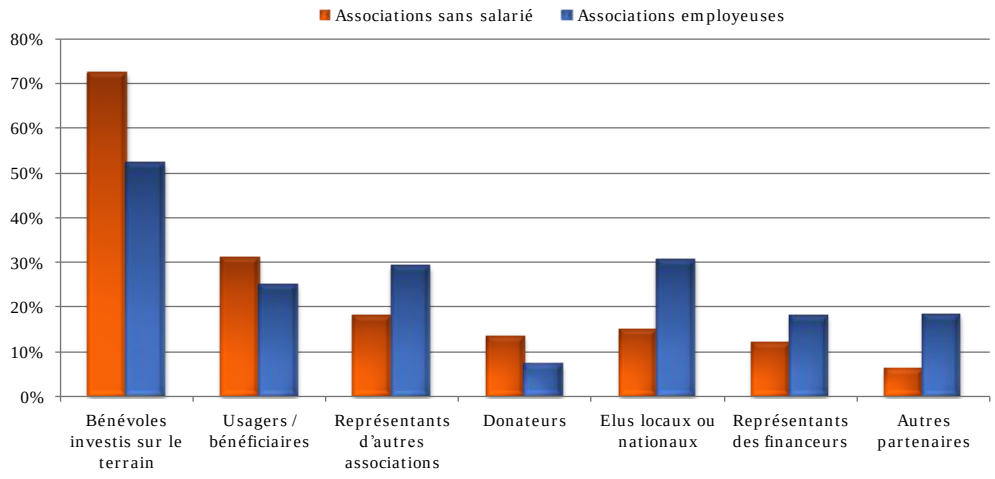
Le travail a été mené de manière très scientifique, les types de profil de questions sont des questions ouvertes, pour lesquelles sont proposés une dizaine ou une quinzaine d'items de réponses. Les répondants doivent donner une note de 1 à 7 pour chacun des items. Toutes les études de marketing sont basées sur cette approche. Nous avons ainsi une vision assez fine de ce que pensent les personnes qui répondent. Nous ne les guidons pas, nous leur offrons un panel de réponses et pour chaque réponse nous leur demandons d'évaluer leur adhésion ou leur refus des propositions.

Le troisième constat est que le potentiel démocratique des associations est à réinscrire dans des pratiques ; il faut s'interroger sur la réalité de ce principe démocratique au sein des structures.



Présence des acteurs du conseil d'administration

Certains acteurs sont tenus à l'écart des modes de gouvernance. Les membres très présents sont les présidents, les membres du bureau et les directions pour plus de 90 %. Les membres des associations, les bénévoles investis sur le terrain et les salariés sont moyennement présents (50 à 62 %). Sont peu présents (30 % ou moins) les usagers, les bénéficiaires, les élus locaux, les représentants des financeurs et d'autres associations.

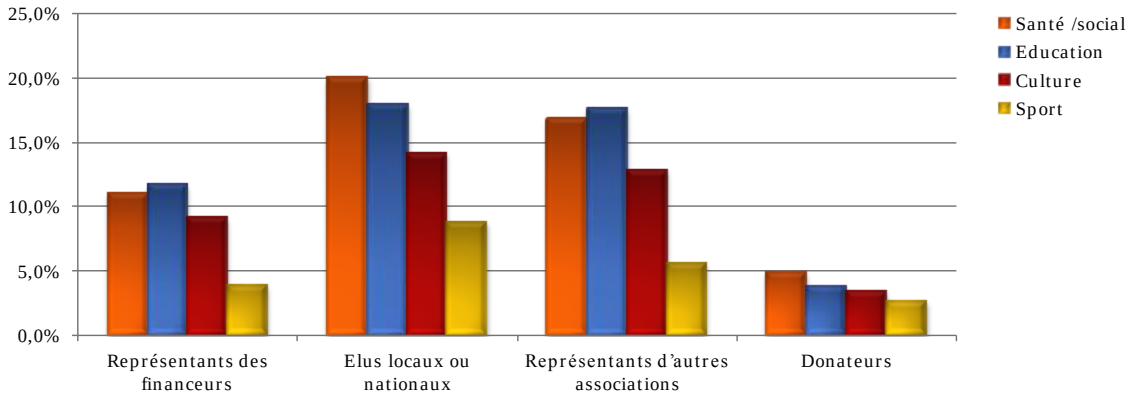


Sont assez voire systématiquement présents au conseil d'administration…

Par ailleurs dans les associations sans salarié, la présence des bénévoles de terrain est plus forte dans les instances de gouvernement et notamment dans le conseil d'administration. Il en est de même pour les usagers et les donateurs. Dans les associations employeuses, les

catégories les plus présentes sont les élus, les représentants d'autres associations et les financeurs.

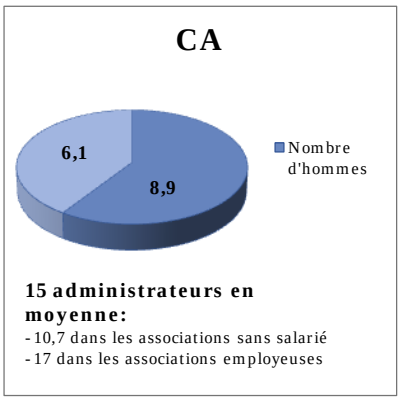
Jusqu'à présent il n'a pas été question de différences sectorielles car il n'en avait pas été relevé de très importantes : il est possible de considérer que tous les constats faits précédemment peuvent être appliquées à l'ensemble des associations.

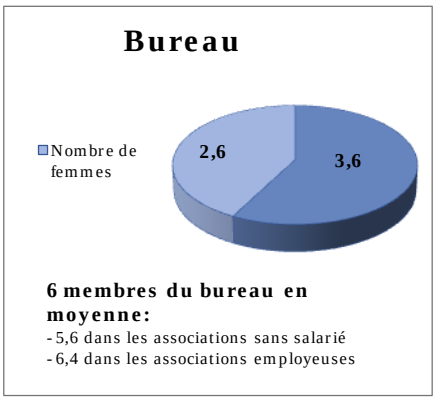


Sont assez voire systématiquement présents…

En revanche, en ce qui concerne la présence des acteurs dans les conseils d'administration, il y a une forte différence entre 4 secteurs. Dans les associations d'action sociale, d'éducation et de formation, notamment, il y a une forte présence des élus, des financeurs et des représentants d'autres associations. Alors que dans les conseils d'administration d'associations sportives, ils sont beaucoup moins présents ; il en est de même dans les conseils d'administration d'associations culturelles.

Une question concernait la parité dans les conseils d'administration.





Les conseils d'administration et les bureaux sont majoritairement masculins (environ 60 % d'hommes pour 40 % de femmes). Dans les conseils d'administration, il y a en moyenne une quinzaine d'administrateurs avec de fortes différences entre associations employeurs et associations sans salarié (dans les associations sans salarié les administrateurs sont moins nombreux, 10 en moyenne contre 17 pour les associations employeuses). Les bureaux sont en moyenne composés de 6 membres avec des différences moins importantes entre associations employeuses (6,4 membres) et sans salarié (5,6 membres). La faible présence

de femmes peut faire réagir puisqu'elles représentent aujourd'hui 70 % des salariés du secteur associatif.

Les résultats obtenus confirment ceux de l'enquête CES-Matisse de 2005/2006 menée par Viviane TCHERNONOG selon lesquels les femmes représentent 31 % des présidents d'associations, 42 % des trésoriers et 57 % des secrétaires. De plus, elles sont moins souvent adhérentes et moins souvent bénévoles que les hommes.

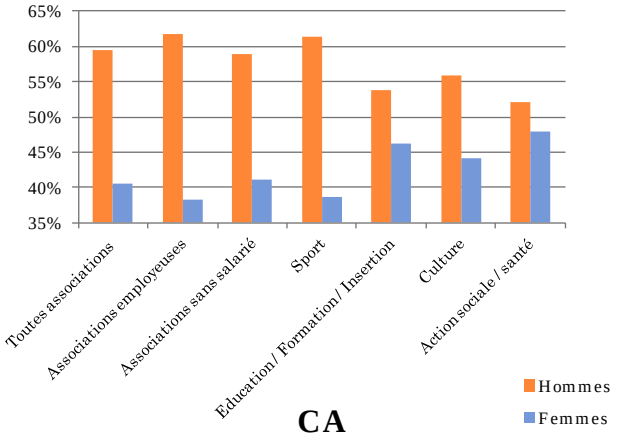
Alain DETOLLE

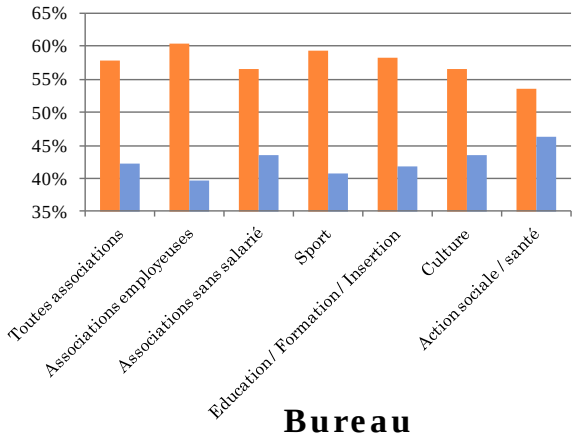
Il serait intéressant de préciser que la proportion de femmes dans la vie politique ou parmi les dirigeants de grandes entreprises est bien moindre que dans le monde associatif. Nous avons encore des efforts à faire, mais le secteur associatif porte des valeurs différentes des autres secteurs d'activité.

Marie LAMY

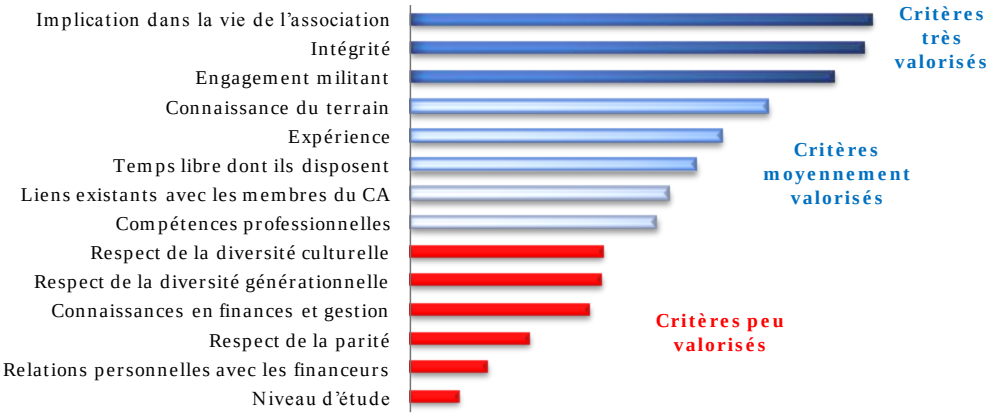
Notre objectif est de mesurer des réalités, nous n'avons pas de moyens de comparaison, même si nous savons qu'il existe de très grosses entreprises avec des conseils d'administration presque exclusivement masculins.

Toujours en ce qui concerne la parité, les femmes sont encore plus sous représentées dans les associations sportives et dans les associations employeuses.





Les femmes sont plus souvent présentes dans les instances dirigeantes des associations sanitaires et sociales (qui salarient également davantage de femmes). Il en est de même dans les associations culturelles et d'éducation/formation/insertion (l'enquête CES-Matisse de 2005 a montré que les associations dirigées par les femmes disposaient d'un rayon d'action plus limité - local, non fédéré). Cependant, même dans ces secteurs elles demeurent largement exclues des bureaux (7 points d'écart entre hommes et femmes dans les bureaux des associations sanitaires et sociales contre 4 en conseils d'administration).



Critères valorisés pour devenir membres du conseil d'administration

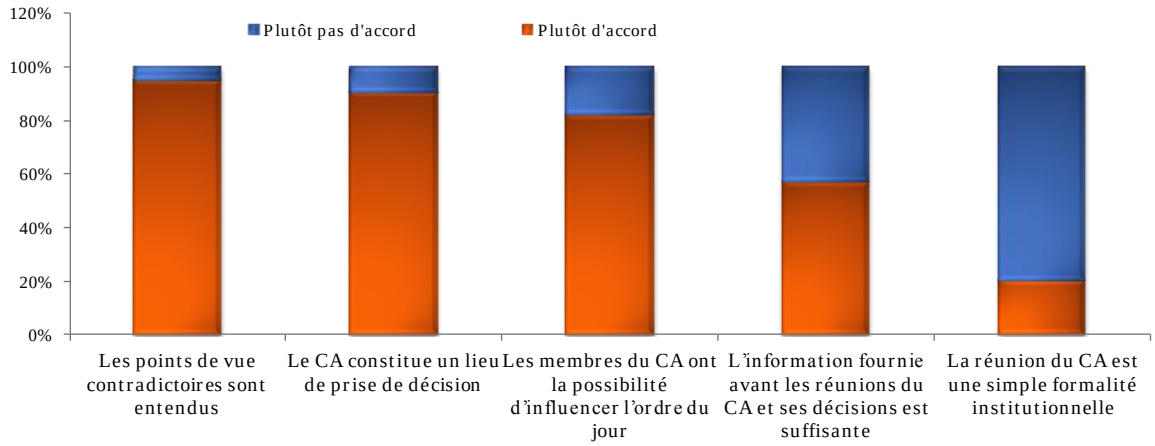
Le respect de la parité fait partie des critères peu valorisés pour le recrutement d'un membre du conseil d'administration. Il partage ce mauvais résultat avec le respect de la diversité culturelle et générationnelle. Cela peut s'expliquer par le fait que les rapports sociaux de sexe restent encore largement niés par les acteurs (*Genre et associations en Europe, FLAHAULT, GUARDIALO, 2009*). Non seulement les principes associatifs ne suffisent pas à éviter les discriminations, mais au contraire, l'*affectio societatis* et le principe du consensus génèrent la ressemblance entre parties prenantes et peut faire obstacle à la diversité.

Henri BUSNEL

Pour le niveau d'études, nous sommes sur des critères valorisés et non sur une réalité. Mais il faut dire, en se basant sur des travaux de Viviane TCHERNONOG, que plus le niveau de qualification des personnes est élevé, plus elles sont présentes dans les conseils d'administration et encore plus dans les bureaux. Il en est de même pour les salaires, plus le niveau de salaire est élevé plus la présence est grande dans les conseils d'administration. Les résultats de l'étude présentée donnent l'impression que le niveau d'études n'a pas d'influence sur la présence au conseil d'administration, alors que le contraire est vérifié dans la réalité.

Marie LAMY

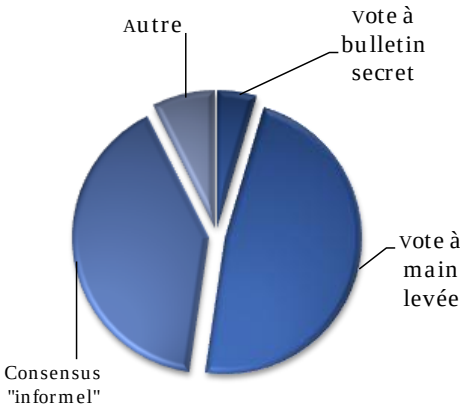
Nous nous sommes intéressés au déclaratif pour savoir ce que les acteurs estimaient important et quelles étaient les valeurs prépondérantes pour eux. Notre but étant de savoir s'il y avait un enjeu politique sous-jacent. Nous compléterons cette enquête par des entretiens qualitatifs sur le terrain, pour l'affiner et sans doute mettre en évidence des éléments de contradiction.


120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Plutôt pas d'accord
Plutôt d'accord
Les points de vue contradictoires sont entendus
Le CA constitue un lieu de prise de décision
Les membres du CA ont la possibilité d'influencer l'ordre du jour
L'information fournie avant les réunions du CA et ses décisions est suffisante
La réunion du CA est une simple formalité institutionnelle

Déroulement des séances de conseil d'administration

Les conseils d'administration comme les assemblées générales sont des lieux de libre expression où de nombreux documents sont discutés (budgets, documents comptables, projet associatif, rapports d'activité) :

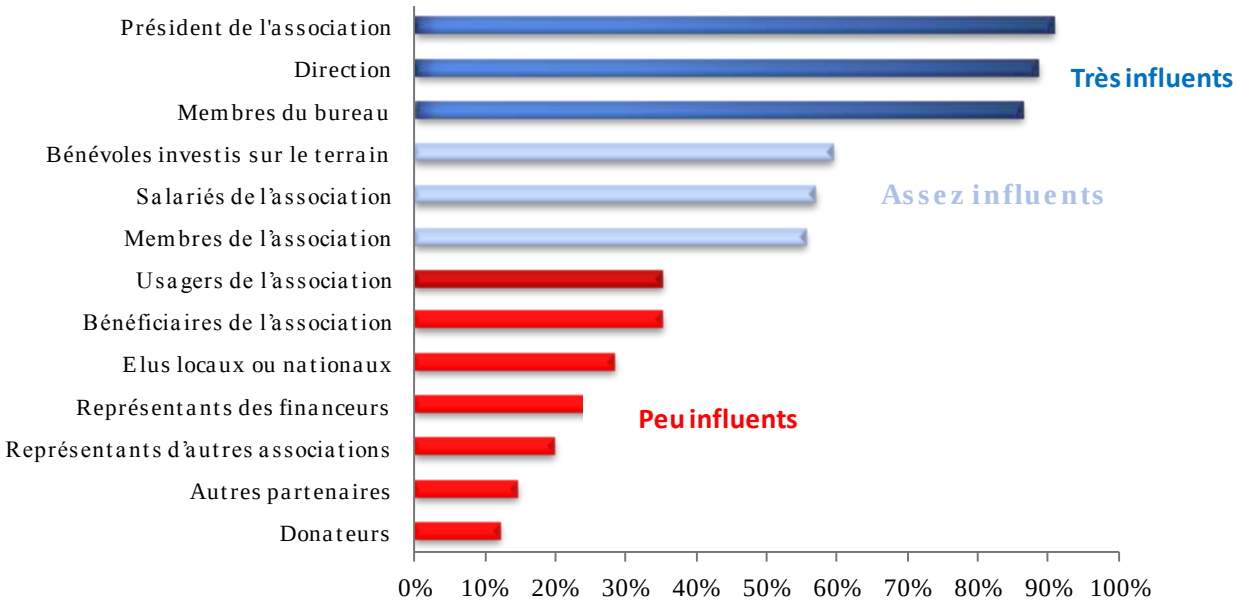
- *(…) Aucune décision ou orientation ne peut être prise par le président sans l'accord du conseil d'administration.*
- *L'assemblée générale est toujours un moment très convivial, festif, un temps d'échanges et de réflexion à bâtons rompus et tous azimuts. L'équipe de travail synthétise ce qui a eu lieu (…).*



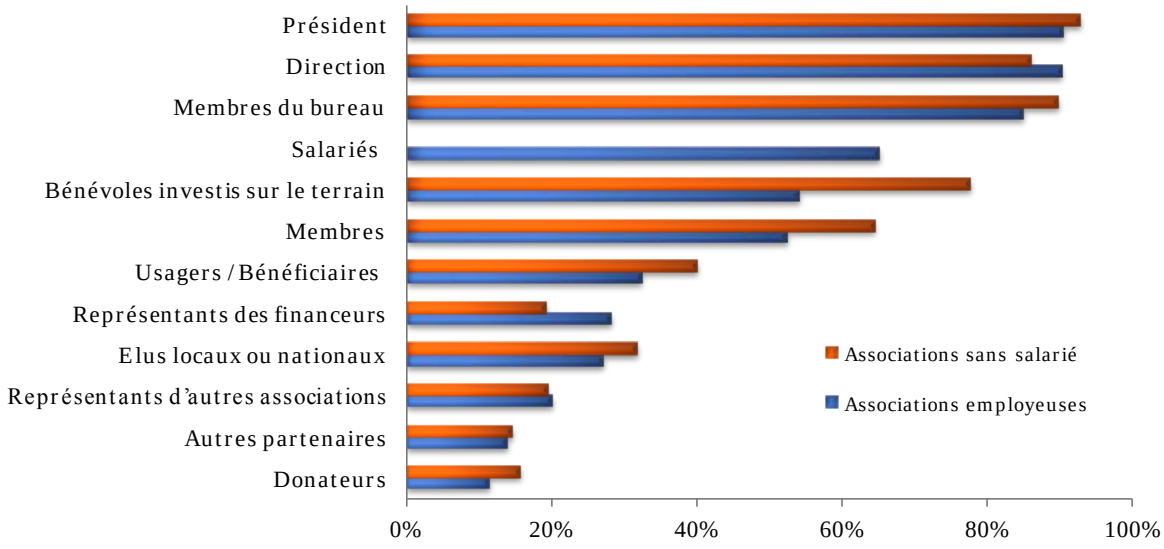
Types de votes en conseil d'administration

Le vote à bulletin secret est plutôt rare dans les conseils d'administration. Le consensus informel et le vote à main levée sont les plus courants.

Influence des acteurs sur la définition du projet associatif



L'influence des acteurs sur la définition du projet de société est très variable, certains sont très influents (présidents, directeurs, membres du bureau), d'autres peu (usagers, élus, bénéficiaires).



Les acteurs très influents dans la définition du projet associatif

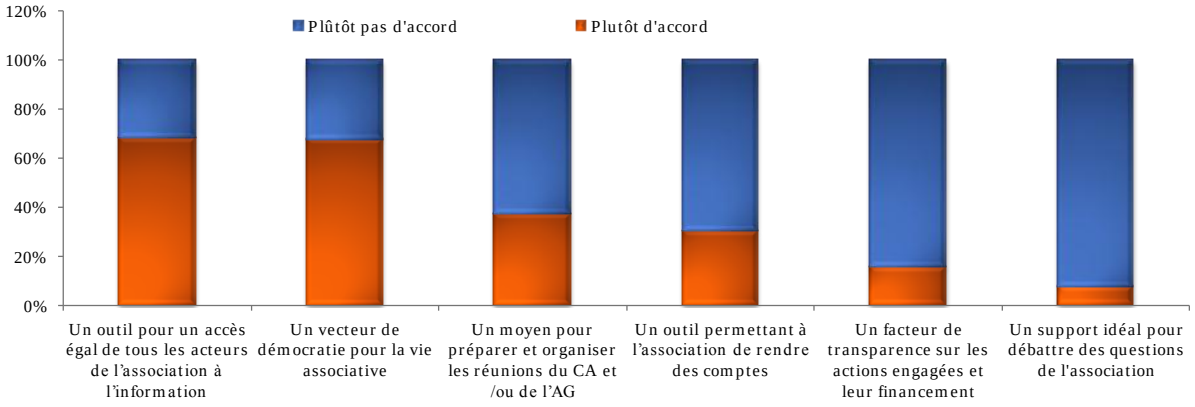
Dans les associations employeuses, le *triumvirat* « direction/président/membres du bureau » exerce une influence majeure dans la définition du projet associatif, dominant l'ensemble des autres parties prenantes.

Dans les associations sans salarié, l'influence des acteurs est plus partagée, les bénévoles et membres de l'association exerçant aussi une influence importante.

Les outils de communication ont été considérés comme des moyens d'élargir la gouvernance à d'autres parties prenantes et d'instaurer plus de transparence.

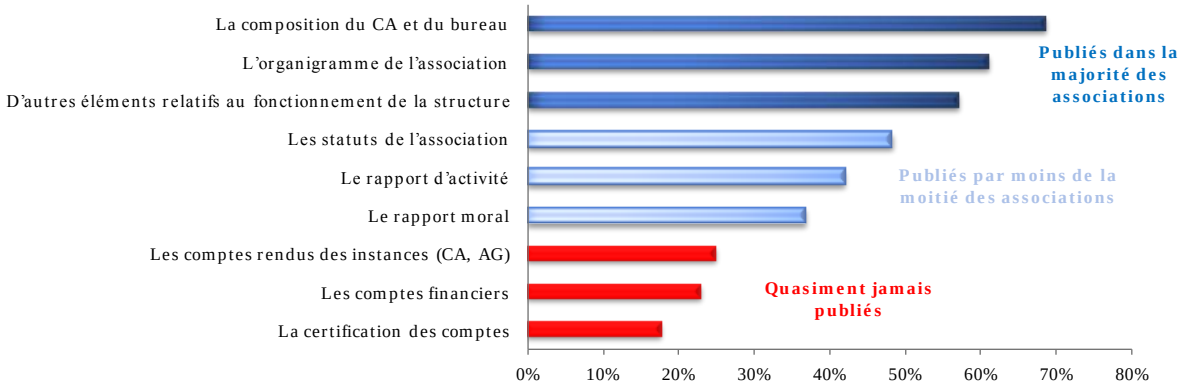
Le site Web est majoritairement considéré comme un vecteur de démocratie, mais pas un outil de transparence.

Le site Web est…


120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
Plûtôt pas d'accord
Plutôt d'accord
Un outil pour un accès égal de tous les acteurs de l'association à l'information
Un vecteur de démocratie pour la vie associative
Un moyen pour préparer et organiser les réunions du CA et /ou de l'AG
Un outil permettant à l'association de rendre des comptes
Un facteur de transparence sur les actions engagées et leur financement
Un support idéal pour débattre des questions de l'association

Seul un petit nombre d'associations le considère comme un moyen de renforcer le lien avec leurs parties prenantes, donc comme un levier pour élargir la gouvernance.

Documents publiés sur le site



Ceci est confirmé par le fait que les documents publiés sur le site Web sont des documents qui s'adressent surtout à des parties prenantes externes (carte d'identité de l'association), mais il y a peu de documents relatifs à gouvernance de la structure (peu d'associations publient des comptes rendus de conseil d'administration, le site Internet donne rarement accès à des documents décrivant la vie de l'instance).

- *L'outil qui est au centre de la vie de l'association est le groupe de discussion Internet. Pour nous, le site est le vrai « siège » de l'association (l'officiel n'étant qu'une boîte aux lettres) (…)*

Le site Web est encore très rarement perçu comme un support pour débattre des questions de l'association.

- *En tant que coordinatrice, j'ai tenté d'utiliser les nouveaux moyens de communication (blogue, espace en commun sur Internet, site), mais les membres ne sont pas intéressés à les utiliser. Certains membres refusent même d'utiliser leur messagerie (…)*

Le site permet un premier niveau d'information démocratique.

- *Le site Web est plutôt un outil de communication et d'information vers le grand public pour décharger l'association de questions répétitives et promouvoir le périmètre d'intervention*.

Question

Qu'y a-t-il derrière les réponses indiquant que le site Web est un vecteur de démocratie ? Ensuite vous dites que le site Web donne surtout accès à des documents destinés à l'extérieur, ce qui ne va pas du tout vers l'objectif d'être vecteur de démocratie en interne. Cette réponse n'est-elle pas influencée par une sorte de mode, d'air du temps, car il est de bon ton de dire qu'Internet est un vecteur de démocratie, ce qui ne correspond pas du tout à la réalité. Ou alors expliquez-moi comment ?

Marie LAMY

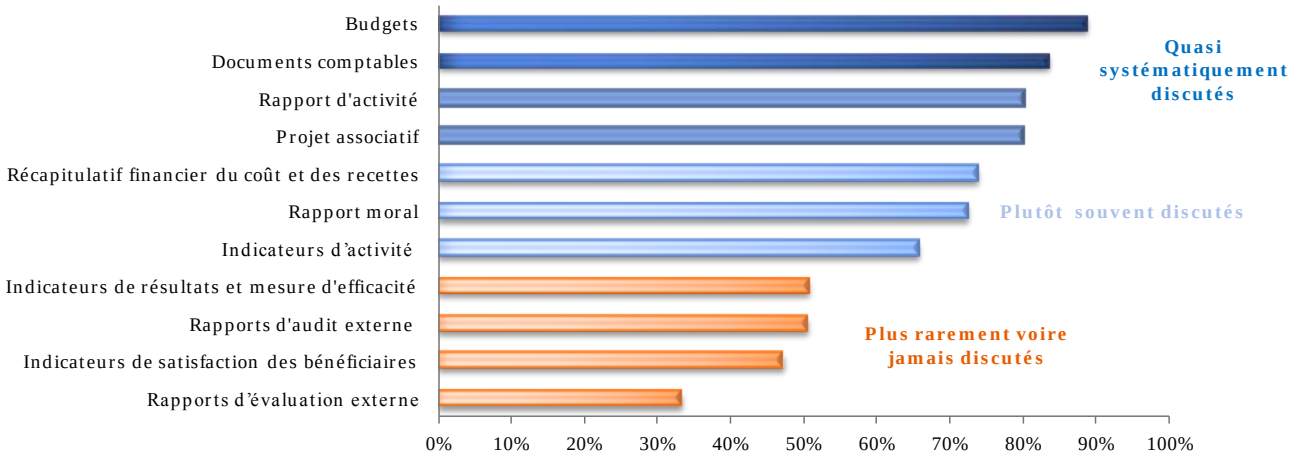
Le site Web peut être vu comme un potentiel, un moyen d'ouvrir la gouvernance, mais il n'est pas encore utilisé par les associations qui manquent peut-être de moyens pour l'utiliser comme un réalisateur de démocratie.

Philippe EYNAUD

Cette étude a 2 volets ; nous vous présentons le premier qui est une approche quantitative à partir d'un questionnaire assez large. Le second sera une enquête de terrain et nous irons voir sur place : « vous avez dit démocratie en ce qui concernait le site Web, dans cet exemple qu'est-ce que la démocratie pour vous ; comment la mettez-vous en pratique au-delà des déclarations d'intention ? » Nous vous présentons aujourd'hui des résultats moyens, mais nous jouerons ensuite sur les écarts types : nous étudierons les associations qui ont répondu « pas du tout » et celles qui ont répondu « absolument ». Et celles qui ont répondu « absolument » auront peut-être quelque chose à nous apprendre. Les déclaratifs moyens présentés nous donnent un état d'esprit de présidents d'associations, de membres du conseil d'administration, de directeurs, donc de l'exécutif, mais ils ne peuvent pas apporter autre chose.

Nous avons reçu 2 350 réponses, mais comme les questionnaires étaient remplis sur le Web, l'information était donnée à qui voulait répondre ; nous ne pouvons pas savoir combien d'associations auraient pu le faire. Il n'y a pas eu de filtrage parmi les 1 100 000 associations recensées. 2 350 réponses sur 1 100 000 associations sont un très bon résultat, une enquête de la CPCA sur le financement, qui est une problématique forte pour les associations n'a reçu que 1 500 réponses.

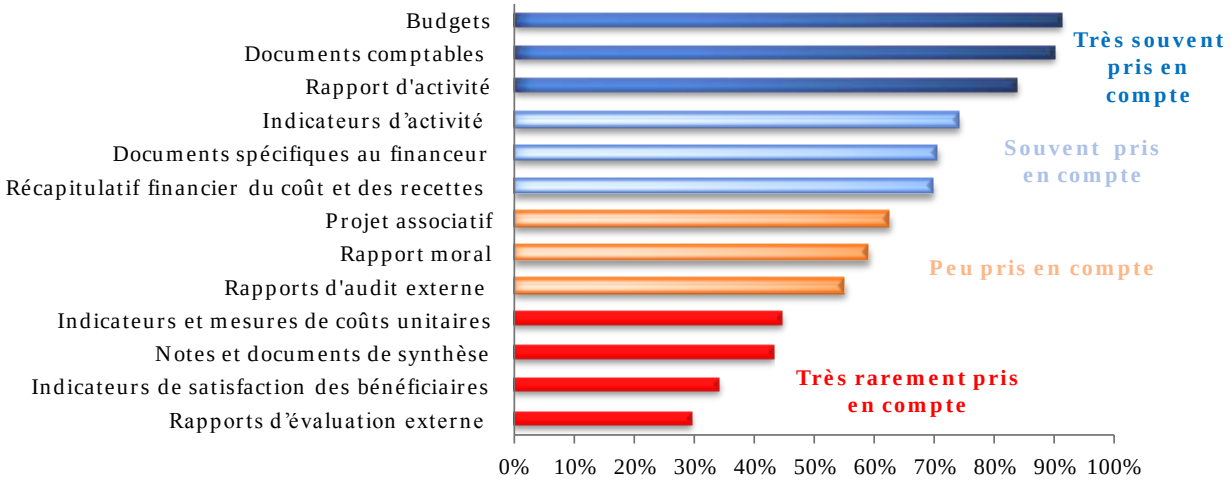
Quatrième constat : la place déterminante des outils de gestion



Documents discutés en conseil d'administration

Les dispositifs comptables et financiers sont des outils placés au cœur du management associatif. Budgets et documents comptables sont plus systématiquement analysés par les conseils d'administration que les documents relatifs au projet associatif (rapport d'activité, projet associatif). Cela peut s'expliquer notamment par les obligations légales des associations en matière de comptabilité générale et par un effet de « contagion », les associations reproduisant en interne les modes de contrôles utilisés par les parties prenantes.

Les indicateurs d'activité, de résultats, de satisfaction des bénéficiaires sont peu discutés : cela pose la question des modalités de mesure de la performance associative.


Budgets
Documents comptables
Rapport d'activité
Indicateurs d'activité
Documents spécifiques au financeur
Récapitulatif financier du coût et des recettes
Projet associatif
Rapport moral
Rapports d'audit externe
Indicateurs et mesures de coûts unitaires
Notes et documents de synthèse
Indicateurs de satisfaction des bénéficiaires
Rapports d'évaluation externe
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%
Très souvent pris en compte
Souvent pris en compte
Peu pris en compte
Très rarement pris en compte

Éléments pris en compte par les financeurs pour accorder un financement

Les indicateurs chiffrés semblent inspirer de la confiance aux financeurs qui leur accordent une grande importance. On peut supposer que l'utilisation des dispositifs de gestion par les associations est donc aussi liée à une quête de reconnaissance et de visibilité. Ils peuvent être utilisés pour se légitimer vis-à-vis des parties prenantes et être générateurs de ressources. En revanche, le projet associatif est peu pris en compte pour accorder un financement.

- *Seuls les éléments quantitatifs sont pris en compte par les financeurs sans réelle prise en compte du contexte et du diagnostic de territoire. Les aspects qualitatifs des actions ne sont pas pris en compte (…)*

Nous avons une grande richesse d'informations, une énorme quantité de données et nous avons du mal à y voir clair dans une réalité particulièrement complexe.

Pour définir la typologie, nous avons utilisé les analyses en composantes principales : dans le domaine statistique elles permettent de repérer dans un nuage de points des éléments qui font opposition et qui donnent sens. Nous sommes arrivés à définir 4 groupes et nous avons mis des mots sur les observations statistiques

Gouvernance	Pourcentage	Définition
Professionnalisée	35%	Entreprise associative
Militante	28%	Associations avec des valeurs fortes et un engagement sur le web
Resserrée	25%	Exécutif restreint
Externalisée	14%	Associations façade

Une gouvernance majoritaire avec 35 %.pourrait être qualifiée de professionnalisée, il serait possible de parler d'entreprise associative, car entreprises et associations ne sont pas si différentes que cela. Les membres du conseil d'administration sont d'abord choisis en fonction de leurs compétences en matière de gestion.

- *Le modèle de fonctionnement est celui d'une entreprise, mais avec des principes associatifs ; nous revendiquons la notion d'entreprise associative.*
- *Aucune décision ou orientation ne peut être prise par le président, sans l'accord du conseil d'administration.*
- *Une professionnalisation encouragée par l'administration se développe. Elle améliore faiblement la qualité des services rendus. En contrepartie elle contribue à déresponsabiliser le bénévolat et à le faire diminuer.*
- *Les financements issus des collectivités territoriales et de l'Europe* [sont assortis de] *systèmes de contrôles* […] *de plus en plus coûteux en temps*.

Vient ensuite une gouvernance militante avec 28 %, qui est représentée par des associations pour lesquelles l'engagement est très important ; elles sont souvent les plus actives sur Internet. Leur gouvernance devrait être plus élargie puisqu'elle est ouverte sur les nouvelles technologies et sur le cyberespace. Les actions sont perçues comme des moyens de faire progresser une cause. Ce type d'associations est techniquement innovant.

- *L'association (…) doit être une véritable œuvre collective, démocratique, sereine, un véritable partage des compétences*.
- *Tous les membres du conseil d'administration sont à pied d'égalité : tous les candidats élus au conseil d'administration lors de l'assemblée générale se retrouvent statutairement coresponsables de l'association*.
- *Nous avons besoin d'inventer avec nos financeurs d'autres modes de collaboration que les seuls indicateurs quantitatifs ; le rapport à nos financeurs publics est jusque-là très bon car ils sont bien autant* […] *en demande d'être partenaires de notre projet* […] *que nous le sommes de leur aide. Ce rapport plutôt égalitaire et sain avec les représentants des collectivités publiques permet un dialogue constructif.*

Le troisième groupe assez important (environ le quart des répondants) correspond à une gouvernance resserrée. Une ou plusieurs personnes omniprésentes et charismatiques incarnent un noyau dur très actif qui prend presque tout en charge. S'il y a un site Web, les principaux contributeurs sont le président, le dirigeant et les membres du conseil d'administration. La difficulté à renouveler les dirigeants se pose de façon cruciale.

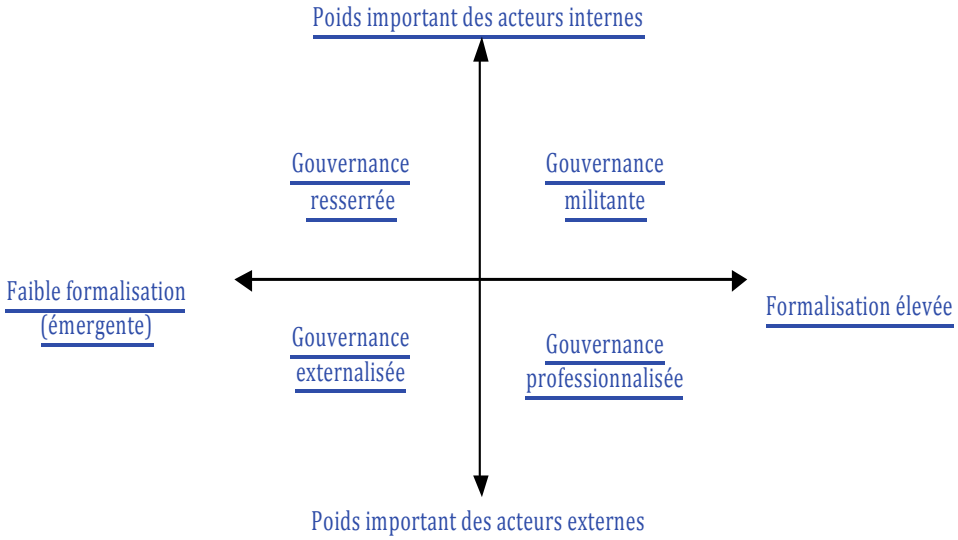
- *À chaque fois que l'on a voulu arrêter, personne ne voulait reprendre nos fonctions. […] C'est un vrai travail ! […] Bientôt, il n'y aura plus d'associations Loi 1901, faute de dirigeants*
- *Au-delà du président, c'est très difficile de trouver des administrateurs réellement impliqués. Le passage de relais au poste de président est d'ailleurs un vrai problème. Le fonctionnement de la structure repose sur le directeur et le président essentiellement, ce qui constitue une fragilité.*

Le dernier groupe apparu grâce aux statistiques comme représentant 14 % des associations répondantes a une gouvernance externalisée (donateurs, représentants des financeurs…). Elle donne l'impression que tout se passe à l'extérieur des modes de gouvernance de l'association, c'est une sorte d'association façade. Pour autant, les outils de gestion sont peu développés et peu formalisés. Les membres du conseil d'administration y siègent plus souvent de droit que dans les autres associations ; de ce fait, l'implication, l'engagement et les valeurs y jouent un rôle moindre. Le pouvoir du président est limité et les décisions sont peu débattues, que ce soit au sein du conseil d'administration ou à l'assemblée générale.

- *Nous rendons des comptes auprès de notre conseil d'administration, mais d'une manière plutôt informative que décisionnaire.*

Hypothèse : il peut s'agir d'associations dirigées par des acteurs externes en dehors des structures classiques de gouvernance, ou gérées de manière purement technique par les seuls dirigeants salariés

Au sein de ces 4 groupes de gouvernance, il y a un fonctionnement 2 par 2.



Les gouvernances plutôt tournées vers des acteurs externes sont les gouvernances externalisée et professionnalisée. Les acteurs externes sont essentiellement des financeurs. Cela va de soi pour les associations professionnalisées, mais également pour les associations externalisées puisqu'il semble s'agir de représentants d'acteurs externes.

Celles qui donnent surtout de l'importance aux acteurs internes sont les gouvernances resserrée et militante.

Par ailleurs, 2 groupes semblent chercher à formaliser fortement leurs procédures (gouvernances militante et professionnalisée) et d'autres font moins d'efforts en ce domaine, elles ont peut-être moins de moyens (gouvernances resserrée et externalisée).

Alain DETOLLE

Un échantillon ne peut représenter un ensemble, mais les techniques de sociologie et de statistiques permettent de travailler à partir d'un échantillon pour le redresser et représenter plus ou moins la réalité.

Bruno DELPECHIN, Maison des associations d'Éragny-sur-Oise

En partant des 4 groupes, y a-t-il des typologies d'associations qui se trouvent dans un groupe plutôt que dans un autre ?

Philippe EYNAUD

Nous n'observons pas d'exclusive. Dans chacun des 4 groupes, tous les secteurs sont représentés. La gouvernance resserrée comporte des associations sportives autant que sanitaire et sociale. Il n'y a pas de caractérisation secteur par secteur, mais certains secteurs sont plus fortement présents dans un cadre de gouvernance plutôt que dans un autre.

Dans le secteur de la culture, il y a un plus fort pourcentage de gouvernance militante, l'action sociale/éducation/formation/insertion se retrouve plutôt dans la gouvernance professionnalisée. Dans les sports, il y a plus de gouvernance resserrée, etc.

Professionnalisée	Militante	Resserrée	Externalisée
Membres CA	Militants	Président	Financeurs
Valeurs faibles	Valeurs fortes	Mode informel	Faible formalisation
Action sociale	Développement local	Sport	Développement local
Culture, éducation formation insertion	Culture	Loisir et vie sociale	Loisir et vie sociale

Luc DE BACKER, Maison des associations de Tourcoing, RNMA

J'ai bien vu ce qui relevait de la composition des associations, la répartition des acteurs et des modes d'organisation. Mais je n'ai pas vu ce qui concernerait plutôt le fonctionnement interne, les procédures. Par exemple, avez-vous pu identifier différentes manières de s'associer, des stratégies de participation, la place du débat, la relation d'autorité ? Dans ces groupes identifiés, avec leurs acteurs, comment fonctionnent les choses, comment met-on de l'huile dans les rouages, quelles stratégies gagnantes auraient pu être identifiées (ou est-ce que le questionnaire a permis d'identifier des stratégies gagnantes) ? Les résultats présentent un mode d'organisation assez classique, assez traditionnel, mais ils ne disent pas s'il fonctionne.

Philippe EYNAUD

Nous ne sommes pas encore dans l'idée de déterminer des modalités de stratégies gagnantes. Le propos de l'étude était d'aller chercher des informations, de les collecter puis de les mettre à disponibilité des acteurs associatifs. Dans le deuxième temps de cette démarche, la CPCA va créer un plaidoyer, émettre des recommandations.

Pour poursuivre l'étude qui vous a été présentée, nous allons conduire une démarche qualitative en allant bien entendu sur le terrain. Ce questionnaire va nous servir de grille et d'outil pour attiser le débat : à l'échelle nationale, nous obtenons tels types de données, comment pratiquez-vous, quels sont vos stratégies ? Nous aurons alors davantage de matière et sans doute plus d'éléments de débat.

Jean-Philippe VANZEVEREN, Maison des associations de Tourcoing

À partir de votre travail, peut-on mesurer la part des membres de droit dans la gouvernance, par exemple des élus et des financeurs ?

Philippe EYNAUD

L'une des questions portait sur ce sujet : les membres de droit sont assez faiblement représentés. Par contre, en prenant en compte la typologie présentée, dans la gouvernance externalisée les membres de droit sont beaucoup plus nombreux que dans les autres types de gouvernance. Cela signifie que dans ce type de gouvernance des acteurs viennent d'autres organismes, peut-être d'associations créées pour avoir ce panel de personnes, de représentants d'administrations, etc. Il peut aussi y avoir des acteurs qui se fédèrent, qui s'organisent à l'intérieur d'une association, qui mutualisent les ressources. Toutes ces formes sont à explorer sur le terrain.

Jean CHANTEL, Vélizy associations

Cette question s'adresse aux participants : vous retrouvez-vous dans cette étude, la sentez-vous vous appartenir ? Avez-vous été interrogés ?

Philippe EYNAUD

Je ne peux pas répondre pour la salle, et il faudrait beaucoup de temps. Cependant pour avoir présenté ces résultats 2 ou 3 fois en un mois, avec Marie LAMY, nous voyons les gens réagir, pas forcément parce qu'ils se retrouvent dans une case, peut-être car ils se retrouvent à mi-chemin entre 2 cases. Ils ont envie de se défendre de se trouver dans une case particulière. Nous pouvons entendre : « mon conseil d'administration nous place là, mais je trouve que nous sommes plutôt ici ». Nous présentons un traitement statistique à partir de données, ce n'est pas la réalité, mais ce sont des éléments de réflexion pour faire réagir. Il y a un côté pédagogique à l'étude.

Joëlle MAURY, Maison des associations Paris 13e

Je parle ici en tant que présidente d'une régie de quartier dans le 20e arrondissement, car c'est à ce titre que j'ai répondu très sérieusement au questionnaire. Je m'y suis parfaitement retrouvée, mis à part le fait que dans l'insertion par l'économique nous sommes autant dans les compétences que dans le militantisme et dans l'engagement. Car pour une régie de quartier il faut une légitimité.

Nous n'avons pas de site Internet, mais nous sommes sur Facebook. C'est un outil démocratique ; Pour ce qui est de la parité, nous sommes de nombreuses femmes dans le bureau.

Thomas LAUWERS, Maison des associations de Tourcoing, observatoire de la métropole lilloise

Une donnée m'aurait paru intéressante : le nombre d'heures hebdomadaires passées par les membres des bureaux et des conseils d'administration à leur activité associative. C'est une donnée fondamentale qui peut expliquer le fonctionnement d'une association et de sa gouvernance. Cela expliquerait également que les femmes sont moins représentées dans les conseils d'administration et le bureau, car une étude récente menée sur 10 ans sur le temps journalier des Français indique que les femmes se libèrent 2 minutes de temps de loisir par jour alors que ce temps est de 10 minutes pour les hommes. Cela expliquerait également que l'on puisse plus facilement s'investir en tant qu'homme qu'en tant que femme.

Philippe EYNAUD

Vous avez raison, mais nous n'avons pas abordé la mesure des temps, car cela aurait été trop lourd. Par contre nous avons des questions qui permettent de croiser les informations. Nous avons interrogé sur la fréquence des conseils d'administration, des assemblées générales et nous avons inclus dans les items la notion de temps libre pour savoir s'il jouait. Effectivement, le temps libre influence l'engagement : plus la fréquence des réunions sera importante plus le facteur temps libre jouera.

Isabelle BRAS, Maison des associations de Roubaix

Qualitativement sur les questions de gouvernance, j'attendais une visite de notre mode de gouvernance donc de notre fonctionnement interne (président/bureau/conseil d'administration et le lien avec la direction) et une analyse juridique (risque pris lorsque l'on est président, quelle délégation peut être donnée réellement à un coprésident ou à un vice-président). Ceci est essentiel, car il est possible de décider de nombreuses choses, démocratiquement, mais s'il n'y a pas d'assise juridique, je ne veux pas prendre de risques inutiles.

Marie LAMY

Pour conclure, suite aux résultats de cette enquête, la CPCA va produire un positionnement sur la gouvernance en insistant notamment sur le fait qu'il n'y a pas de mode de gouvernance qui puisse être dicté aux associations, surtout quand ces codes sont orientés et calqués sur le mode de l'entreprise. En effet, nous nous apercevons que la gouvernance associative est spécifique puisque les instances ont avant tout un rôle politique, et que les valeurs jouent un rôle très important. Ce document sera mis en ligne sur le site Web de la CPCA. Par ailleurs le numéro de janvier 2012 de « La Vie associative » sera consacré à la gouvernance, il y sera fait mention des résultats qui ressortent de l'enquête et de l'avis d'acteurs interrogés.

Les obligations légales en matière de modes de gouvernance associative

Michèle BOUSQUET, juriste à la Maison des associations de Strasbourg

Je travaille depuis 15 ans à la Maison des associations de Strasbourg en tant que juriste et animatrice du centre de ressources. Nous accompagnons les porteurs de projets et les associations qui en font la demande, dans l'élaboration de projets associatifs et dans la constitution d'association. Nous essayons de les aider au mieux dans la formalisation juridique de leur projet, puis nous essayons de répondre au mieux à leurs questionnements tout au long de la vie associative. Par ailleurs je suis engagée dans la vie associative depuis plus de 25 ans, en tant que secrétaire ; je suis également trésorière dans une autre association. Si je n'ai pas pris de poste de présidence, c'est que je ne voulais pas faire d'amalgame entre ma fonction à

la Maison des associations et le fait d'être présidente d'une association ; l'occasion s'est présentée, mais j'ai refusé pour des raisons déontologiques.

L'intervention sera composée de gros plans sur certains points juridiques importants, afin de localiser les problèmes concernant la gouvernance.

Définition

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un État, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

L'étymologie indique que ce mot vient de l'anglais *governance (*gouvernement), lui-même issu du latin *gubernare* (diriger un navire).

Ce terme de gouvernance n'apparaît dans aucun texte législatif français ; d'usage relativement récent dans le langage courant, il est actuellement très usité.

En France il existe une loi, celle du 1er juillet 1901 qui s'applique sur l'ensemble du territoire national, sauf en Alsace (Bas-Rhin et Haut-Rhin) et en Moselle. Ces 3 départements dépendent uniquement du « Code civil local ».

La Loi 1901 instaure une liberté fondamentale : la liberté associative !

Elle a l'avantage de donner une définition de l'association dans son article 1 : « L'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »

Ce texte peut durer encore pendant des années ; il indique que les associations sont définitivement dans le secteur non lucratif et qu'il faudra puiser dans les principes généraux du droit applicable aux contrats et aux obligations pour leur fonctionnement.

L'article 2 stipule : « Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'art.5. (…) »

L'article 5 indique que les associations qui se déclareront conformément à la procédure indiquée acquerront la capacité juridique prévue à l'article 6. Cette procédure consiste à se déclarer à la préfecture du département (ou à une sous-préfecture) en y faisant connaître : son titre, son objet, son siège et les noms, professions, domiciles et nationalités de ceux qui à un titre quelconque sont chargés de son administration ».

Le décret du 16 août 1901 vient compléter la loi du 1er juillet, en donnant des précisions sur les modalités pratiques de déclaration en préfecture, et l'accès à la reconnaissance d'utilité publique.

L'historique du cadre légal du Code civil local est le suivant : après la défaite de Sedan, le traité de Francfort entérina en 1871 la cession de l'Alsace et de la Moselle au nouvel Empire allemand qui venait de se constituer, et ce n'est qu'après la défaite allemande de 1918 que ces territoires furent restitués à la France. Pendant 47 ans, le droit français fut progressivement remplacé par les lois allemandes et des dispositions locales émanant d'instances législatives propres au Land « Alsace-Lorraine ». Parmi les domaines concernés : les associations qui relevaient des articles 21 à 79 du Code civil local ainsi que de la loi du 19 avril 1908.

L'Alsace et la Moselle furent restituées à la France après la défaite allemande de 1918, et le 1er juin 1924, le législateur introduisait dans le droit les dispositions du droit allemand dont les spécificités n'avaient pas leur équivalence en droit français.

En 2003, le Code civil local subit un « toilettage » avec ajout d'alinéas à l'article 79 qui devint « 79-III ». Ce qui touche les associations est consigné dans les articles 21 à 79-III (en tout, 55 articles 58-3) qui donnent un cadre très précis, contrairement à la Loi 1901. Ils régissent la procédure de constitution de l'association, son organisation interne et sa dissolution.

2 articles sont retenus ici :

- Art 26 - L'association doit posséder une direction. La direction peut se composer de plusieurs personnes. La direction assure la représentation judiciaire et extrajudiciaire de l'association ; elle a la situation d'un représentant légal. L'étendue de son pouvoir de représentation peut être limitée par les statuts avec effet à l'égard des tiers.
- Art 27 - La direction est nommée par la résolution de l'assemblée des membres. La direction est librement révocable, sans préjudice de l'indemnité prévue par voie de contrat. Le droit de révocation peut être limité par les statuts au cas où il existe un motif important de révocation ; un motif de cette nature réside en particulier dans une violation grave des devoirs ou dans l'incapacité de gestion régulière.

Les dispositions des articles 1993, 1994, 1999, 2000 du Code civil relatives au mandat s'appliquent par analogie à la gestion de la direction.

L'article 21 stipule que les associations peuvent se former librement, elles acquièrent la capacité juridique par l'inscription au registre des associations du tribunal d'instance compétent.

Contrairement à la Loi 1901, le Code civil local ne définit pas ce qu'est une association

Dans la Loi 1901, il est question « d'administration », dans le Code civil local de « direction ». Il s'agit peut-être de sémantique, mais il est intéressant de voir que la façon d'organiser la direction de l'association diffère. Dans aucun de ces textes il n'est mentionné les termes de : conseil d'administration, bureau, comité ; pas plus que les ceux de président, trésorier, secrétaire.

Il n'existe aucune obligation légale à structurer son association selon un schéma prédéfini, à utiliser des termes prédéfinis. Et pourtant, dans 99 % des cas, nous nous retrouvons dans des systèmes à structuration pyramidale, avec des conseils d'administration, des présidents, des trésoriers, des secrétaires.

Alors, pourquoi le modèle pyramidal a-t-il tant de succès ?

Pourquoi nombre de porteurs de projets associatifs pensent qu'il faut adopter ce modèle ?

D'où cela peut-il provenir ?

Alain DETOLLE

La question que nous devons nous poser est de savoir s'il existe des limites légales par rapport à d'autres formes de gouvernance, plutôt que de savoir pourquoi celle que nous connaissons existe. Où est-il possible d'aller dans la gouvernance, est-ce que certains faits peuvent avoir des conséquences fiscales, sociales dans le droit du travail, etc.

Michèle BOUSQUET

Le problème ne m'a pas été posé de cette façon, j'ai choisi de présenter ce qui existait dans la loi en ce qui concerne l'obligation de gouverner. Sachant que le terme de gouvernance n'existait pas, que la liberté est laissée aux associations de se structurer comme elles le veulent, il s'agissait pour moi de voir quelles étaient les forces poussant vers un même modèle, quels que soient la taille, le domaine, l'activité de l'association.

Il faut revenir à la notion de mandat. Selon le Code civil local, les articles 26 et 27 sont clairs. La notion de mandat existait dans le code allemand, elle a été reprise telle quelle.

Art. 1993 : Tout mandataire est tenu de rendre compte de sa gestion, et de faire raison au mandant de tout ce qu'il a reçu en vertu de sa procuration, quand même ce qu'il aurait reçu n'eût point été dû au mandant.

Il y a obligation pour ceux qui sont désignés comme dirigeants d'une association à rendre des comptes, quelle que soit la façon dont ils ont reçu ce mandat.

Art. 1994 : Le mandataire répond de celui qu'il s'est substitué dans la gestion :

1− quand il n'a pas reçu le pouvoir de se substituer quelqu'un ;

2− quand ce pouvoir lui a été confié sans désignation d'une personne, et que celle dont il a fait choix était notoirement incapable ou insolvable.

Dans tous les cas, le mandant peut agir directement contre la personne que le mandataire a choisie pour le remplacer.

Art. 1999 : Le mandant doit rembourser au mandataire les avances et frais que celui-ci a faits pour l'exécution du mandat, et lui payer ses salaires lorsqu'il en a été promis.

S'il n'y a aucune faute imputable au mandataire, le mandant ne peut se dispenser de faire ces remboursements et paiements (alors même que l'affaire n'aurait pas réussi), ni faire réduire le montant des frais et avances sous le prétexte qu'ils pouvaient être moindres.

Art. 2000 : Le mandant doit aussi indemniser le mandataire des pertes que celui-ci a essuyées à l'occasion de sa gestion, sans imprudence qui lui soit imputable.

Malheureusement, la Loi 1901 ne fixe rien. Il n'y a pas de représentants légaux, mais seulement des représentants statutaires. Les pouvoirs des mandataires sociaux résultent uniquement des statuts et non de la loi ; ce sont les statuts qui vont leur donner leur

pouvoir. Il y a nécessité de désigner une ou plusieurs personnes physiques avec leurs fonctions au sein de l'association.

En cas de statuts imprécis ou muets, la Cour de cassation admet que le droit des sociétés commerciales supplée au silence de la Loi 1901 et des statuts. Une association développe des activités, qu'elles soient dans le domaine économique ou non. La notion « mandat apparent » est donc utilisée ; elle est importante et correspond à la théorie selon laquelle la croyance des tiers à l'étendue des pouvoirs du mandataire peut être légitimée par les circonstances dans lesquelles le tiers a contracté avec le mandataire et qui l'autorisait à ne pas vérifier les limites exactes de ses pouvoirs. Tout tiers qui a été abusé ou qui semble être abusé par une décision peut demander à être rétabli dans ses droits en poursuivant celui dont il a cru qu'il était responsable de l'association.

Droit local	Loi 1901
La direction : plusieurs personnes	Aucune indication
RÉPRÉSENTANT LÉGAL	IMPORTANCE DES DISPOSITIONS STATUTAIRES
Les pouvoirs du représentant légal peuvent être limités dans les statuts	
Intérêt pour l'association à définir et répartir dans ses statuts les pouvoirs entre les dirigeants	

Dans la Loi 1901, il faut demander à tout porteur de projets ou à toute association d'être extrêmement attentif à la rédaction des statuts. Ils doivent déterminer quels sont les fonctions, et c'est à partir des statuts que découleront les problèmes.

Henri BUSNEL

Il est fondamental de faire remarquer que « Loi 1901 » n'est pas l'intitulé complet qui est « loi relative au contrat d'association ». Ceci signifie que la liberté accordée par la loi est la liberté de s'organiser sous la forme du contrat. Il est donc logique que cette loi ne dise rien sur la gouvernance puisque c'est une liberté accordée. C'est le contrat associatif qui dit tout. Donc les statuts sont le contrat et les membres sont des contractants, ce sont eux qui définissent le mode de gouvernance à condition d'être précis. Cette précision sur le titre change un peu la face des choses.

Michèle BOUSQUET

Il y a donc une situation paradoxale avec des lois qui tendraient à pousser vers une direction collégiale, alors qu'il y a un recours massif des associations au schéma « pyramidal ».

Ce qui pousse à un système pyramidal provient de plusieurs types de sources qui se renforcent et se font écho l'une l'autre :

- sources juridiques (fonctionnement du droit)
- sources administratives (organisations pragmatiques)
- sources psychologiques (manières de pensée - mentalité)

La notion de mandat renvoie à celle de la responsabilité des dirigeants qui sera recherchée et engagée dès que pourront leur être imputables des fautes ou des négligences dans leur gestion associative. La responsabilité personnelle des dirigeants peut être engagée dans la mesure où ils vont sortir de leurs fonctions, s'il est possible de détacher une faute de leurs fonctions. En dehors de cela, l'association sera responsable, ils ne seront que les représentants de l'association. Or dans la fonction de « faute détachable », le « qui fait quoi et comment » doit être stipulé dans les statuts. La responsabilité peut être pénale, civile et financière.

En ce qui concerne la législation sociale, la professionnalisation des associations demande de plus en plus de compétences et de disponibilité : elle pousse au développement du salariat (ex. : droit du travail, hygiène et sécurité).

Dans la jurisprudence, de plus en plus souvent les tribunaux assimilent les pouvoirs des dirigeants associatifs à ceux du monde des dirigeants de société (Cour de cassation sur les dispositions du Code civil).

Les grands responsables de la « formatisation » sont les « statuts types » qui gomment la liberté associative et ne sont pas toujours intéressants à valoriser. Or ils sont très largement diffusés : site “associations.gouv.fr“ (kit pratique), fédérations (par exemple sportives), « La mallette associative » (les statuts de l’association), Maisons des associations. Et la liste serait très longue ! Quand un porteur de projet souhaite se structurer juridiquement, il va avoir le réflexe d'aller chercher un outil existant, pré-rédigé, sans se poser la question de savoir si les règles qui lui sont proposées de facto correspondent réellement au fonctionnement et au projet qu'il veut porter, dans son développement mais aussi dans sa philosophie.

Il y a aussi des sources de blocage : tout porteur de projet ne sait pas qu'il peut structurer son association autrement que par un système rigide, et la solution de facilité est d'aller chercher des statuts pré-rédigés, qui ont l’air tout à fait « officiels » sinon « légaux ». Il est rassurant pour tous (pouvoirs publics, fédérations, tribunaux, financeurs… et aussi les associations et leurs dirigeants !) d'avoir une concentration des pouvoirs et donc des responsabilités.

<u>Il existe des pistes concernant la gouvernance :</u>

- améliorer l’information des porteurs de projets et des dirigeants en place, afin de mettre en adéquation le projet et la structure juridique que l'on va adopter,
- diffuser des « outils » intelligents d’aide à la rédaction des statuts explicatifs et non des schémas rigides,
- favoriser le fonctionnement démocratique à tout niveau.

Alain DETOLLE

Certaines questions pourront être abordées par la suite. Par exemple, est-il possible d'introduire une notion de parité dans des statuts, est-ce légal ?

Michèle BOUSQUET

La loi ne dit rien, donc tout est possible.

Alain DETOLLE

Il faudra également évoquer des notions telles que celles de la participation des usagers ; quel est l'impact sur la gestion intéressée ou non de l'association ?

Les usages des sociétés lucratives en matière de gouvernance sont-ils applicables au monde associatif ?

Cécile CHASSEFEIRE, avocate spécialiste en droit des associations et des fondations

Je travaille depuis 12 ans comme avocate avec des associations et des acteurs du monde de l'économie sociale et solidaire, sur des sujets qui ne sont pas appris à la faculté. Ce choix est lié à mon expérience de bénévole, je connais donc le monde des associations de l'intérieur. Mon travail est d'essayer d'éclairer avec le droit, mais en gardant toujours une alerte très concrète, très opérationnelle pour les dirigeants.

Pour cette présentation des sociétés lucratives, marchandes, j'ai dû sélectionner. Je n'ai pas pris en compte les sociétés coopératives, mais les sociétés marchandes classiques. Mon propos est de voir s'il est pertinent d'appliquer, ou de s'inspirer des usages des sociétés lucratives pour la gouvernance des associations.

Le titre de ma présentation induit un positionnement en opposition : les associations non marchandes s'opposent au secteur lucratif/marchand. À mon avis les frontières ne sont pas aussi étanches qu'auparavant.

En tant que juriste, ma vision est de dire qu'il existe des outils offerts par le droit ; ils sont à manier, à exploiter en fonction du projet. Dans le monde des associations, et davantage en élargissant à l'économie sociale et solidaire, nous avons l'introduction ou l'utilisation d'outils de la société commerciale au sein du secteur ou de projets associatifs. Dans le monde de l'insertion par l'activité économique, certains termes commencent à être utilisés, tels que « filiales commerciales ». Dans le terme « groupes économiques solidaires », l'outil commercial est intégré à une démarche plus globale de projet. J'espère que vous partagez l'une de mes convictions profondes : la forme juridique, quel que soit le secteur d'intervention, ne fait pas l'esprit du projet. Cette forme juridique est un outil qui ne va pas influer sur la manière dont les choses sont portées. Ce qui compte,

Le monde associatif commence à s'autoriser l'utilisation d'outils du secteur marchand.

c'est bien la manière dont est piloté, dont est gouverné le projet : la gouvernance est centrale, ce n'est pas un outil.

Ma présentation ne sera pas exhaustive en ce qui concerne la gouvernance des entreprises et sociétés lucratives car depuis longtemps il y a nombre d'écrits à ce sujet. Je fais donc quelques gros plans.

En introduction, j'avais déjà envie de répondre à la question-titre de mon intervention. Mon état d'esprit est de démontrer ou d'expliciter par mon propos pourquoi j'en arrive à cette conclusion : oui, certains usages des sociétés lucratives sont applicables au monde associatif ; au moins d'un point de vue juridique.

Il s'agit en fait d'un « oui, mais » car cela ne peut se faire qu'en réponse à une stratégie et uniquement de manière adaptée aux besoins de l'association, en fonction de sa taille, de ses spécificités, évidemment dans le respect de ses valeurs et de sa finalité qu'il faut toujours garder en tête.

Les trois grandes formes de sociétés commerciales

Il existe 3 grandes formes de sociétés commerciales :

- société à responsabilité limitée (SARL) qui comporte des associés se réunissant en assemblée générale et un ou plusieurs gérant(s) ; une ou des personne(s) physique(s) dirige(nt) ;
- société anonyme (SA) dont les actionnaires (en droit, actionnaire et associé ont des significations subtilement différentes) se réunissent en assemblée générale, les organes dirigeants se présentent sous deux formes (conseil d'administration et président directeur général ou président et directeur général) ; c'est la forme moniste classique ;
- une forme dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire ; c'est la société par actions simplifiée (SAS) qui date de 1994 et qui laisse une plus grande liberté statutaire d'organisation.

En 2007, 2,9 millions d'entreprises sont recensées sur l'ensemble des secteurs marchands non agricoles : 2,7 millions de micro-entreprises (96 %) représentant 21 % du total des salariés et 240 grandes entreprises (29 % du total des salariés). La majorité des entreprises du secteur lucratif est donc composée de petites entreprises qui emploient peu de salariés, alors que l'on parle surtout d'un très petit nombre de grandes entreprises.

Au 1er janvier 2010, selon les statistiques INSEE sur l'activité et la forme juridique des entreprises, il y avait 3,4 millions d'entreprises dont 1,74 million entreprises « personnes physiques » et 1,68 million d'entreprises « personnes morales » (avec 53 106 SA et 1 327 102 SARL). Les entreprises « personnes physiques » rejoignent les microentreprises qui se trouvent dans les SARL.

Si l'on réfléchit à la gouvernance, la majorité des entreprises fonctionne avec un patron, une personne physique qui gère son entreprise seul ou avec quelques salariés.

Deux modes d'organisation

Revenons aux 2 grands modes d'organisation des sociétés anonymes, mode dualiste qui interroge ou attire les associations, avec le principe de « quelqu'un surveille », c'est le comité de surveillance, et « quelqu'un dirige », c'est le directoire.

Cette formule empruntée au droit allemand apparaît en 1966 dans le droit français. Son succès a été assez limité dans le monde des sociétés puisqu'en janvier 2006, on comptait 5 288 sociétés anonymes en formule dualiste et 73 004 sociétés anonymes en formule moniste (notons que leur nombre a diminué puisqu'il est de 53 106 en 2010).

Finalement le monde des sociétés commerciales est à la fois un monde énorme, mais qui est structuré de manière un peu classique, et nous allons nous intéresser aux sociétés anonymes.

En 2003, les statuts types du Conseil d'État ouvrent la possibilité de constituer une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) sous 2 formes : une forme moniste ou classique (conseil d'administration et bureau) et une forme dualiste (conseil de surveillance et directoire). Dans le monde des organismes sans but lucratif (OSBL) nous avons essayé de voir s'il était pertinent d'être gouverné avec un organe de surveillance, qui a du recul, et un organe collégial qui exécute, qui gère, qui dirige. Mais cette forme de structure n'a pas eu beaucoup de succès, même si cette possibilité n'est pas très vieille, il ne doit y avoir que 3 ou 4 fondations reconnues d'utilité publique (difficilement identifiables).

En regardant de près, il est possible de constater que le système des sociétés anonymes et celui des fondations reconnues d'utilité publique ne sont pas superposables. La répartition des pouvoirs et l'organisation de la gouvernance ne sont pas les mêmes. La plus grosse différence tient au fait que dans une société anonyme, l'assemblée générale a le rôle d'approuver les comptes ; dans une fondation reconnue d'utilité publique, il n'y a pas d'assemblée générale. Dans une fondation reconnue d'utilité publique, l'instance qui aura un regard externe, de surveillance, de contrôle est le conseil de surveillance. Dans une fondation reconnue d'utilité publique, le conseil de surveillance non seulement doit surveiller au quotidien, mais en plus de l'approbation des comptes il a un réel pouvoir, il détermine le programme d'action de la fondation (axe stratégique de décision). Dans une fondation reconnue d'utilité publique, quelque chose peut s'approcher d'une assemblée générale avec un mandat, c'est un organe collégial.

Question

Dans une fondation reconnue publique, qui assure le contrôle s'il n'y a pas de comité de surveillance ?

Cécile CHASSEFEIRE

C'est le conseil d'administration : dans la forme moniste, il n'y a pas d'assemblée générale, il y a simplement un organe de gestion des activités et des fonds, du patrimoine. Dans ce cas c'est le conseil d'administration qui approuve les comptes et contrôle un bureau.

Pour gérer une activité, développer un projet dans les sociétés (SARL, SA, SAS), il existe un cadre optionnel. Et depuis 2001 (loi sur les nouvelles régulations économiques), dans une société anonyme il y a un choix dans la structuration globale. Une société anonyme en formule classique peut dissocier ou garder l'unicité des fonctions de direction. Soit il y a un

conseil d'administration présidé par un président, et ce président assume aussi la fonction de direction générale (PDG), il concentre le pouvoir pour agir, décider, faire fonctionner la société. Soit la société dissocie ces fonctions en distinguant le conseil d'administration qui a le rôle de surveillance, alors que l'exécution quotidienne sera de la responsabilité du directeur général. Or ce qui nous anime dans les réflexions sur la gouvernance, c'est bien la séparation des pouvoirs, de ne pas concentrer sur les épaules d'une seule personne l'ensemble des pouvoirs. C'est un point sur lequel il serait possible d'évoluer dans le monde associatif. Pour moi la concentration des pouvoirs est une zone dangereuse pour la gouvernance, plus la concentration est importante, plus les risques sont forts de voir la personne qui gère seule avoir des idées farfelues et s'éloigner de l'intérêt du projet, de l'association.

Ce qui a évolué dans le cadre juridique des sociétés, c'est que l'on cherche à ouvrir et à dissocier le pouvoir, à éviter si possible la concentration.

La loi ne privilégie aucune formule, ce n'est pas le droit qui donne les bonnes pratiques et qui apporte des réponses. Derrière cela se trouvent les enjeux de transparence : l'information des actionnaires, l'information des tiers (membres, associés) et la capacité à motiver et à justifier le choix.

La différence majeure entre les associations et les sociétés est que dans les sociétés la loi fournit un cadre de référence précis (au moins en ce qui concerne les sociétés anonymes), la répartition des pouvoirs est prévue par le code du commerce. Selon les dernières réglementations, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société (stratégie), il veille à la bonne marche et au règlement des affaires de la société, et il met en place des contrôles et vérifications « qu'il juge opportuns ». La loi laisse au conseil d'administration la définition des pratiques de contrôle. Ces références évitent le flou complet qui peut régner dans les associations. Le « qui fait quoi comment » est tellement libre dans les associations qu'on finit par ne plus savoir que faire, et quand il y a des conflits, c'est une difficulté supplémentaire ; alors que dans les sociétés il existe un cadre par défaut qui peut avoir tendance à inspirer les juges.

L'exemple des sociétés anonymes

Pour éviter les concentrations, pour avoir ces pratiques de bonne gouvernance, les sociétés anonymes multiplient les comités ou groupes de travail (dans le respect des statuts). Les enjeux sont de savoir qui les composent, quelles sont leurs missions, si elles sont en adéquation avec les besoins de la structure. Et cela est déjà transposé et utilisé dans les associations et les fondations : depuis longtemps il y a des groupes de contrôle des comptes, des groupes d'audit en tout genre.

Cela se pratique peut-être plus dans les grosses associations ou fondations ; mais dans les petites associations il y a souvent un groupe qui au moment de l'assemblée générale a contrôlé les comptes.

Cela reste l'instrument de la mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise des sociétés anonymes, qui sont en petit nombre. C'est encore plus vrai pour les sociétés dites cotées pour lesquelles la loi va imposer un certain nombre de cadres. Depuis 2008 ces sociétés ont l'obligation d'avoir un comité d'audit (contrôle et vérification des comptes, avis sur la nomination du commissaire aux comptes) et depuis 2010, en vigueur depuis

avril 2011, il y a un comité des rémunérations (censé être indépendant afin d'apprécier la politique de rémunération des mandataires sociaux et éventuellement des personnes qui ont une influence sur les résultats de la société).

De plus, il y a des préconisations faites par un code de gouvernement Association française des entreprises privées/Mouvement des entreprises de France (AFEP-MEDEF) qui préconise un comité des comptes (comparable au comité d'audit), un comité de nomination (pour vérifier ou travailler sur la composition du conseil d'administration des mandataires sociaux).

J'ai choisi de partager avec vous des textes faisant référence aux sociétés anonymes :

- *Chaque CA est l'architecte de sa propre gouvernance (…). Il n'y a pas de modèle unique.*
- *Plus qu'un corpus de règles et de procédures, la gouvernance est affaire de comportements professionnels et éthiques (Institut français des administrateurs – IFA)*

Il est possible de s'inspirer largement de cette dernière phrase. L'IFA est composé de professionnels, de membres de conseils d'administration de sociétés. Mais il possède également un groupe de travail de membres de conseils d'administration de grandes associations et fondations ; leur formule est donc assez large.

Il y a un certain nombre de pratiques hétérogènes, mais finalement on n'a pas envie de formaliser, de normaliser les pratiques de gouvernance, selon le Code de gouvernement mis en place par l'AFEP-MEDEF :

- *Il n'est pas souhaitable, étant donné la diversité des sociétés cotées, d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques dans tous les conseils d'administration.*
- *Chaque conseil en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission.*

Une bonne gouvernance sera justifiée, adaptée à sa mission.

Pour en venir aux objectifs, il est possible de se rapprocher du secteur marchand :

- rechercher une amélioration de la gestion de l'organisation ;
- gérer les risques (responsabilité d'un président de se préserver et de préserver, d'équilibrer la pérennité de la structure) ;
- les secteurs peuvent s'entendre… mais chacun avec sa finalité
  - dans les sociétés, il y a partage des bénéfices entre les associés/actionnaires
  - les associations peuvent avoir n'importe quel but, sauf le partage des bénéfices.

Dans le domaine de l'évaluation, du travail reste à faire dans les études, les statistiques, la recherche : comment savoir si l'on aboutit à quelque chose de pertinent pour son organisation ?

Il paraît justifié que :

- une fois par an, le conseil d'administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement (pourquoi pas lors de l'assemblée générale),
- une fois tous les 3 ans (possibilité d'adapter cette préconisation de l'AFEP/MEDEF) il y ait une évaluation formalisée (éventuellement par des consultants extérieurs),

- l'information des actionnaires sur les évaluations (que se passe-t-il, comment réfléchissons-nous à notre manière d'agir, de décider) et les suites données soient annuelles.

Il y a des exemples utiles à adapter au secteur associatif, mais la gouvernance est aussi le lieu de l'expression de la liberté associative !

Alain DETOLLE

Il semble se produire une montée du pouvoir des actionnaires par rapport au pouvoir de l'infrastructure, de la technostructure. Dans certains cas, les actionnaires cherchent à reprendre la main pour diriger plus directement leurs intérêts. Les associations pourraient-elles s'en inspirer ?

Par ailleurs, il y a multiplication des organismes de contrôle, et la vie associative pourrait avoir ce type de pratique.

En revanche, il n'a pas été question du rôle des salariés, du rôle des usagers : comment une gouvernance peut intégrer aussi bien des usagers que les salariés ? Il en existe, mais il faudra travailler sur ces dossiers à plus long terme.

Cécile CHASSEFEIRE

Effectivement, le but du code de gouvernement AFEP/MEDEF est de permettre d'avoir une crédibilité, d'améliorer l'image auprès du public. Il s'agit d'une certaine manière d'une prise en compte du public, de se dire qu'avec quelques préconisations et éléments de référence, il est possible de prendre en compte l'état d'esprit. Mais c'est plus en matière d'opinion, de réaction à des affaires médiatisées : est-il pertinent de ne réagir que sur l'opinion ?

Le Droit a mis en place un certain nombre d'outils permettant aux salariés d'avoir un droit de regard et un droit d'intervention, un droit d'alerte pour donner des avis à travers toutes les représentations du personnel. Finalement, le droit est commun aux associations et aux entreprises ; le droit des salariés est identique, seule la taille de l'organisme intervient. Mais ce n'est pas une réponse exhaustive à la question sur la place des salariés dans les associations, c'est une réponse juridique. Les partenaires sociaux ont essayé de trouver des axes pour imposer (en Droit, nous ne savons pas faire autrement que de rendre obligatoire avec des sanctions pénales). À mon sens, nous ne sommes peut-être pas dans la pertinence de la bonne gouvernance et d'un esprit collaboratif ou participatif.

Pierre ROTH, chambre régionale d'économie sociale et solidaire

Le statut de société coopérative et participative (SCOP) est un statut de société anonyme ou de société à responsabilité limitée, sous forme coopérative. Dans le monde coopératif, nous retrouvons exactement les descriptions qui viennent d'être faites. La Caisse d'épargne par exemple a un statut très particulier, elle est tout à fait dans le mode d'organisation directoire/conseil de surveillance. Une chaîne de distribution coopérative comme Coop Alsace est dans l'autre versant avec un conseil d'administration, un président et un directeur général ou un président-directeur général.

Une petite précision sur la participation des salariés. Un statut spécifique au monde des sociétés coopératives d'intérêt collectif permet de multiplier les collèges (actionnaires, décideurs, assemblée

générale) en introduisant l'obligation d'un collège des usagers. Il serait peut-être possible de s'en inspirer pour le tissu associatif.

Alain DETOLLE

Il est vrai que nous avons fait le choix d'explorer des entreprises lucratives. Nous reparlerons des entreprises d'économie sociale et solidaire dans le cadre des solutions alternatives.

Marie LAMY

Aujourd'hui, dans le milieu associatif, les conflits entre salariés et direction émergent et sont de plus en plus visibles sur la scène médiatique (par exemple WWF et Emmaüs). Le syndicat ASSO, mis en place par les salariés de la solidarité internationale propose l'idée d'un comité stratégique, à côté du conseil d'administration. Il s'agirait en fait de diviser le conseil d'administration en deux : un conseil d'administration très administratif qui garantirait la gestion désintéressée et un comité stratégique dans lequel les salariés seraient pleinement intégrés et auraient un pouvoir de décision.

Cécile CHASSEFEIRE

Il est vrai que dans tous les comités, il y a possibilité de créer un comité stratégique qui se réunit plus fréquemment qu'un conseil d'administration.

Alain DETOLLE

Est-ce qu'au-delà du contrat, dans le statut du fonctionnement des associations en France (paru en 1901), nous ne nous sommes pas inspirés du fonctionnement des sociétés anonymes (qui date de 1860) ?

À propos du conseil de surveillance, en Allemagne les salariés sont clairement représentés, en est-il de même en France ? Et dans le monde associatif, quelle serait la place des salariés ?

Cécile CHASSEFEIRE

En France, la place des salariés n'apparaît que lorsque l'on atteint le seuil des comités d'entreprise, des institutions représentatives du personnel : dans ce cas, ils ont 2 postes au sein du conseil d'administration et du conseil de surveillance.

Il est sûr que la Loi 1901 est construite en opposition, plutôt qu'en comparaison à l'exemple des sociétés pour lesquelles le but n'est autre que le partage des bénéfices. Mais à mon sens le modèle de structuration est influencé par ce qui existait dans les entreprises. Cependant ce n'est pas dans la loi, la loi est ouverte, mais cela pourrait expliquer pourquoi les associations ont le même mode de fonctionnement depuis un siècle. Le modèle le plus représentatif, même dans les sociétés commerciales, demeure un chef qui dirige, qui contrôle ; il y a ensuite des échelons. Le modèle démocratique est également venu influencer : il y a la démocratie ou des sociétés, cependant il y a toujours un chef qui concentre le pouvoir, et en ce domaine il y a des progrès à faire.

Question

Dans les associations il y a le conseil d'administration et une assemblée générale souveraine qui a le pouvoir de décider en droit. Or les assemblées générales se tiennent une fois par an, car les règles font qu'elles ne sont pas plus souvent convoquées. Je m'intéresse donc au conseil de surveillance que les sociétés anonymes ont en plus du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Je ne comprends pas quel est le vrai pouvoir du conseil de surveillance, qui le compose, à quel rythme il se réunit ?

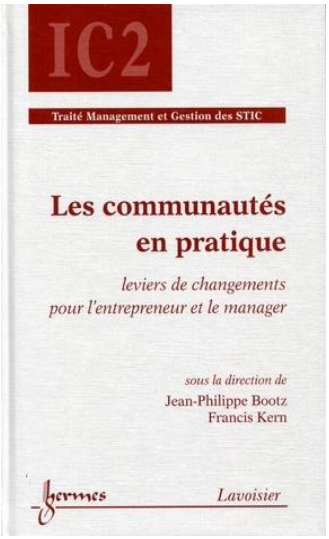
Cécile CHASSEFEIRE

Par la loi, il a une fonction permanente, à tout moment il peut prendre toute information. Le rythme minimum de réunion est fixé par la loi. De plus, il a le droit d'avoir des informations au quotidien, d'interpeller la direction sur les stratégies mises en œuvre et d'avoir tout document, tout élément de surveillance. Rien n'empêche les associations d'aller au-delà d'une assemblée générale par an ; certaines parlent de n'en réunir que tous les 3 ans, quels autres outils de contrôles, de participation, de contre-pouvoirs, de réflexion, au quotidien seraient alors mis en place ?

Communautés de savoir et gestion des connaissances, quel apport pour les organisations associatives ?

Francis KERN, professeur d'économie au Pôle européen de gestion et d'économie (PEGE),

président du COLECOSOL, administrateur de la CRESS



En 2010, dans le cadre du bureau d'économie politique et appliquée, nous avons édité un livre. Dans ce bureau, nous avons travaillé sur l'économie et le management de l'innovation et des connaissances.

Cet ouvrage collectif permet de faire le point sur ce qu'est le management des connaissances, mais surtout sur la place des communautés de connaissances dans les organisations.

Comme dit précédemment, ce n'est pas la loi qui édicte les bonnes pratiques ; mais dans le management, il faut voir comment elles peuvent être prises en compte. Nous avons donc porté un regard sur les organisations pour faire émerger des communautés, voir dans quelle mesure il existe des communautés de savoir dans les organisations, et la création de connaissances liées aux nouvelles technologies avec l'interactivité que permettent aujourd'hui les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Je suis chercheur, mais je suis également engagé dans la vie associative, à la fois comme président du Collectif pour la promotion du commerce équitable en Alsace (COLECOSOL), et à ce titre administrateur de la CRESS, et aussi président de l'association de Prospective rhénane. J'ai donc une démarche de citoyen engagé, mais par rapport à des résultats de travaux scientifiques faits en tant que chercheur. Je souhaite donc interroger le monde de l'économie sociale et solidaire, le monde des associations sur ce que nous avons peut-être modestement pu mettre en évidence dans les organisations. En partant des questions déjà posées en mai 2010, au moment du GECSO (association dénommée « Gestion des connaissances, société et organisations »), l'ambition est d'aller au-delà de la simple gestion des connaissances dans des entreprises commerciales (petites et moyennes entreprises ou grandes entreprises), mais de parler vraiment d'organisation.

Les différentes communautés

L'organisation peut être considérée comme une communauté composée en son sein de communautés diverses (cf. *L'organisation en tant que « communauté de communautés hétérogènes » ; COHENDET, CREPLET, DUPOUET 2001)*. Au sein des organisations, il va falloir essayer d'identifier des lieux privilégiés qui sont des lieux de création et de diffusion de connaissances. Dans un premier temps il serait possible de les appeler « **communautés d'apprentissage** », d'apprentissage organisationnel. Il faut alors distinguer :

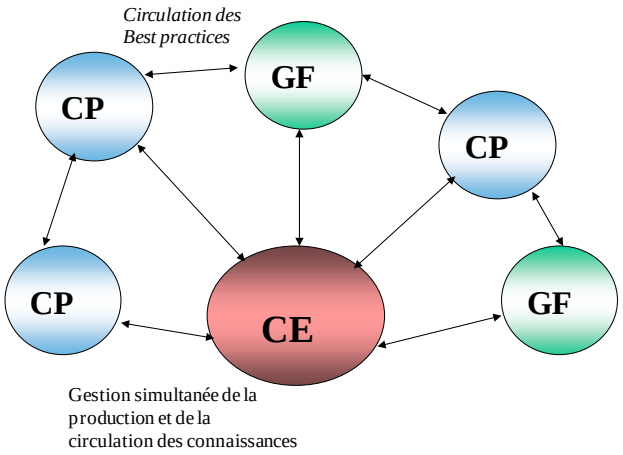
- les communautés hiérarchiques, avec des groupes fonctionnels, des équipes de projets, des groupes de travail définis à un moment donné, mais qui s'inscrivent dans des décisions prises par la hiérarchie en fonction de projets,
- des communautés autonomes qui regroupent des communautés de pratiques et des communautés épistémiques.

Les communautés de pratique sont identifiées depuis 20 ans (*ORR, 1990 ; WENGER, 1990*). Elles regroupent des personnes engagées dans la même activité dont l'objectif est l'amélioration de l'activité grâce à une réflexion sur la pratique ; cette réflexion doit permettre le développement des compétences des membres. Leur caractéristique est l'auto-organisation : personne ne demande l'autorisation à un chef ou à la direction pour les créer. L'exemple le plus frappant trouvé par WENGER est une grosse entreprise fabriquant des photocopieurs : de manière spontanée, les réparateurs se regroupaient le soir pour échanger leurs pratiques. Les communautés de pratiques permettent de faire gagner du temps à tous et créent des relations ; cela rejoint ce qui a été dit sur la relation professionnelle dans les organisations.

D'autres communautés sont dites épistémiques (*COWAN, DAVID, FORAY, 2000*) car elles ont un objectif cognitif. Dans le cas précédent il s'agissait de savoir-faire, dans celui-ci nous sommes d'emblée dans la volonté de poser des problèmes et d'essayer de générer des connaissances destinées à les régler. Elles sont composées de représentants hétérogènes, ce qui va nécessiter la création d'un *« code book »* des termes. Ce code de déchiffrement doit permettre de se comprendre au sein d'un domaine commun. L'exemple le plus simple est une communauté de recherche, pas forcément tout un laboratoire, mais des équipes de recherches qui ont le même concept, le même langage, les mêmes référents. Une communauté épistémique n'est pas auto-organisée, il faut décider de la construire : une autorité procédurale va la constituer. Il s'agit d'un « ensemble de règles définissant les objectifs de la communauté et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et permettre de régir les comportements collectifs au sein de la communauté ». Il y a une volonté de régulation, de mise en place de procédures car il faut arriver à produire des connaissances. Le domaine le plus codifié en ce domaine est le fonctionnement d'une revue scientifique avec un comité de lecture, des rapporteurs qui rejettent ou acceptent un article, demandent à l'auteur de le revoir ; ce sont des procédures très strictes mises en place pour aboutir à la validation de connaissances.

L'interaction entre communautés hétérogènes

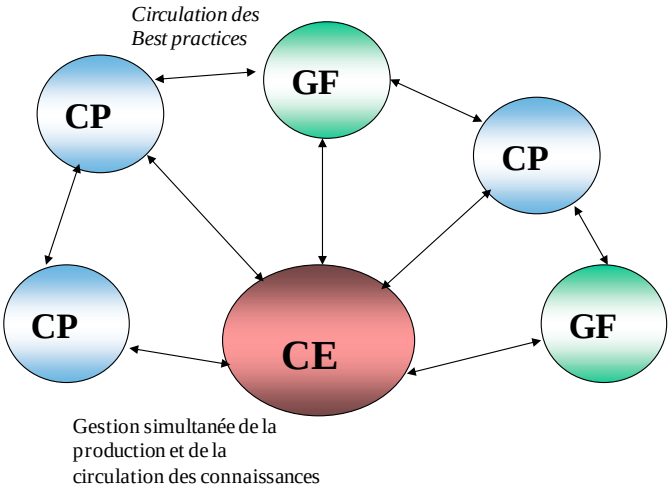
En fin de compte, on recherche comment faire interagir ces communautés de savoir hétérogènes dans une organisation qui contient des communautés pratiques et des communautés épistémiques. La première fut découverte par Jean-Philippe BOOST alors qu'il faisait un stage en tant que doctorant chez EDF à Paris : EDF avait demandé à ce que se mette en place une communauté épistémique réfléchissant aux énergies renouvelables. Des personnes aux connaissances différentes (solaire, éolien, géothermie, etc.) travaillant dans des services totalement distincts se retrouvaient. Ces communautés sont transversales, et pour fonctionner, l'apprentissage organisationnel reposera sur des modes d'interaction entre communautés hétérogènes. Les chercheurs ont distingué 2 modes d'interaction : l'un avec prédominance des communautés hiérarchiques (mode 1), l'autre avec prédominance des communautés autonomes (mode 2).



Mode 1 – Prédominance des communautés hiérarchiques

(CP = communauté de pratique ; GF = groupe fonctionnel ; CE = communauté épistémique)

Les groupes fonctionnels prédominent, l'intégration des connaissances se fait de manière très centralisée, la production étant à l'écart.



Mode 2 : Prédominance des communautés autonomes

(CP = communauté de pratique ; GF = groupe fonctionnel ; CE = communauté épistémique)

Dans le mode 2, l'importance est donnée aux communautés pratiques, et cette fois c'est la communauté épistémique qui a tendance à canaliser les connaissances. Nous ne sommes plus dans une vision hiérarchique, nous sommes dans une vision d'interactions entre les communautés. La complexité se joue dans cette communauté épistémique qui permet la gestion simultanée de la production et de la circulation des connaissances. Très souvent dans une organisation, la communauté épistémique doit aussi rechercher les bonnes pratiques existantes, les échanges qui existent au sein des communautés de pratique. Il doit y avoir interaction entre la production de connaissances des communautés épistémiques et les bonnes pratiques des communautés de pratique. C'est là que nous avons fait intervenir l'idée du manager et de l'entrepreneur dans l'organisation.

Le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur

Dans ces mécanismes de gouvernance, la dimension fonctionnelle est gérée par le manager et la dimension cognitive, dédiée à la création de nouvelles connaissances est du ressort de l'entrepreneur.

À « structures de gouvernance », je préfère « mode d'interactions », « mode de gouvernance » ou « mécanisme de gouvernance »

En transposant l'organisation fonctionnelle à l'association, le manager est remplacé par le directeur ou le délégué. Par contre, dans l'organisation cognitive qui doit jouer sur des nouvelles connaissances et qui doit être initiée par l'entrepreneur, c'est plutôt dans le conseil d'administration, que ce soit dans une association ou dans une entreprise commerciale, que se pense la réflexion stratégique, c'est normalement là qu'elle doit évoluer ; c'est là que le projet associatif est enrichi, modifié, transformé et ensuite le conseil d'administration le soumet à une assemblée générale afin qu'il soit validé ou discuté.

Lorsque nous avons travaillé sur ce sujet, mais dans des organisations d'entreprises, nous voulions distinguer manager et entrepreneur car la dualité entrepreneur/manager permet de construire des interactions entre communautés de connaissances au sein des organisations.

Manager
Dirige et coordonne les différentes tâches quotidiennes de la firme + gestion des communautés de pratique
Communauté pilotées (Conseil de l'Europe, IS informatique, …)
• Facilite l'interaction entre communautés de pratique
Mobilisation d'objets frontières et d'acteurs interface (ERP, Forums)

Le manager n'est pas simplement celui qui gère au quotidien, ce qui correspond au rôle fonctionnel du directeur. Dans l'esprit d'une économie de la connaissance, son rôle va plus loin. Le manager coordonne, dirige les tâches quotidiennes de la firme, mais il le fait en

développant les communautés de pratiques. Dans l'exemple des photocopieurs, le manager doit gérer les communautés de pratiques des réparateurs, il doit savoir qu'elles existent, les encourager, et peut-être les mettre en relation avec une division production pour que des modifications soient faites pour résoudre les difficultés relevées par les réparateurs.

Question

Pourriez-vous prendre des exemples dans la vie associative, par exemple en appliquant votre théorie à une association de travail social ?

Francis KERN

Ce n'est pas à moi, mais à vous de répondre à cette question. Je vous apporte un regard extérieur et vous devez voir, par rapport aux pratiques, comment l'intégrer ou ne pas l'intégrer. Je vous ferai part de quelques idées ultérieurement. Je vous donne un canevas du regard que nous avons sur les organisations afin que vous puissiez voir comment les structures associatives, et plus largement celles de l'économie sociale et solidaire peuvent s'en emparer.

En ce qui concerne les pratiques professionnelles, dans une association vous montez très souvent des groupes de travail thématiques et vous devez faire remonter les conclusions de leurs travaux au conseil d'administration, en tant que communauté épistémique.

Dans une association sans salarié, cela se fera entre administrateurs ; si l'association a de nombreux salariés il faudra user d'autres types de pratiques. Dans une association sans salarié, vous êtes plus rapidement dans une communauté épistémique, il y a moins de pratiques professionnelles à échanger.

Dans le cadre de structures d'accueil importantes ayant des salariés, il faut savoir comment venir en aide à des personnes âgées, comment améliorer le quotidien, la cuisine par exemple. Dans ce cas, les cuisiniers se réunissent et font le point dans une communauté de pratiques. Mais leurs débats comportent des éléments-clés à retenir pour faire évoluer le projet global, par exemple pour décider d'externaliser ou non la cuisine, ce qui relève d'une vision plus large de l'entreprise.

Entrepreneur

- Mobilise les connaissances développe les sources d'apprentissage, gère et développe les compétences
- Cherche à nourrir et à diffuser sa *Vision stratégique*
- *Management des connaissances*: gérer l'interaction entre communautés épistémiques et communautés de pratique (*Architecture cognitive*)

- Systèmes d'appui
- Séquentialité stratégie/communautés
- Prospective, démarche qualité
- Gestion des experts

Au contraire du manager, l'entrepreneur mobilise des poches de connaissances pratiques, organisationnelles, stratégiques en suscitant la création de communautés épistémiques. Il cherche à nourrir et diffuser sa vision stratégique.

L'entrepreneur n'est pas forcément un individu ; dans une entreprise très petite, petite ou moyenne, la même personne peut être manager et entrepreneur. Dans d'autres cas, l'entrepreneur peut être collectif, ce qui intéresse les associations. Il s'agit d'une fonction, celle de faire évoluer le projet associatif, la vision de la place de l'association dans la société et dans le projet développé. Dans le management des connaissances, c'est à l'entrepreneur de gérer l'interaction entre les communautés épistémiques et les communautés de pratiques : l'entrepreneur est un architecte cognitif. C'est lui qui crée ce lien, mais en ayant une vision du bas vers le haut lui permettant d'alimenter la réflexion stratégique. En reprenant l'exemple des cuisines, les communautés de pratiques travaillent, échangent, mais à un moment il est évident que, quoi que l'on fasse, le coût est trop élevé, et qu'il est préférable d'externaliser. Dans le projet, il faudra donc prendre en compte le fait qu'il n'est plus possible de réaliser ce travail en interne.

L'entrepreneur d'aujourd'hui doit savoir mobiliser des savoir-faire et des connaissances, les susciter dans l'organisation.

L'interaction des communautés de pratiques relève du manager, il y a des poches de connaissances pratiques dans les organisations, mais aussi des poches de connaissances organisationnelles et stratégiques, et c'est là que l'entrepreneur intervient, dans le cadre de potentialités non identifiées et non mobilisées. Cette fonction individuelle ou collective caractérise l'entrepreneuriat dans une économie fondée sur les connaissances.

L'entreprise, voire toute organisation est dès lors perçue comme une constellation de communautés. La dualité devient vectrice de changement organisationnel, les organisations peuvent alors faire émerger des processus d'innovation et construire des systèmes de compétence. J'aimerais aborder cette dualité, car en distinguant le manager de l'entrepreneur dans l'organisation associative, il est effectivement possible d'aller vers une évolution organisationnelle, d'éviter de rester figé voire trop juridique et permettre de prendre en compte les bonnes pratiques, ce que ne permet pas de faire le Droit.

Je souhaite également interpeller les associations sur les nouvelles figures de l'entrepreneur, et plus largement de l'économie sociale et solidaire. Dans une organisation, il faut essayer de mettre en valeur ce qui, à un moment est exceptionnel, c'est ce qui va constituer la fonction entrepreneuriale pour sortir des routines.

H.Leibenstein distingue la routine de ce qui est exceptionnel et constitue la fonction entrepreneuriale

Cette idée est retrouvée dans des domaines comme les logiciels libres (*open source*) ou dans l'architecture cognitive des systèmes d'accompagnement y compris associatif. Dans cet accompagnement, des transferts de compétences, de connaissances doivent se faire. Dans le domaine des logiciels libres, il y a développement collectif car il y a bascule du manager à l'entrepreneur ; les personnes qui effectuent ce travail doivent basculer constamment d'une fonction à l'autre en « temps réel ». Il s'agit désormais de concilier de manière permanente le mode d'interaction 1 (plutôt hiérarchique) et le mode 2 (qui avantage l'autonomie).

Cet enjeu est une vraie question de société ; je me suis rendu compte que le capitalisme entrepreneurial trouvait toute sa force à travers ce type de communautés. D'ailleurs l'utilisation du terme « communauté » n'est pas un hasard. Dans les communautés de connaissances actuelles se trouve la dimension de capitalisme entrepreneurial qui est de favoriser l'initiative, l'innovation, la créativité. Car dans le capitalisme entrepreneurial, il y a des communautés d'innovation et d'apprentissage, des communautés pratiques autoorganisées, dont il a été question plus haut. Alors que dans les grandes firmes, au cours des 20 dernières années, le capitalisme est devenu actionnarial. De ce fait la fonction entrepreneuriale a été délaissée. C'est le retour en force de la hiérarchie, c'est le pouvoir des actionnaires porté par les fonds d'investissement, donc un retour sur investissement à très court terme qui va exactement à l'encontre de ce que pourrait être une véritable gestion des connaissances. Cela est vrai dans les grandes firmes, mais les associations et l'économie sociale et solidaire sont en situation de ne pas porter ce poids du pouvoir actionnarial et d'avoir la marge de manœuvre nécessaire pour faire émerger des communautés de pratiques, des communautés épistémiques, de s'interroger sur la façon de faire agir les unes sur les autres pour faire évoluer l'organisation.

Alain DETOLLE

Je trouve cet exposé très opérationnel, et très riche, notamment par la comparaison possible entre grandes firmes et grandes structures associatives. Certaines grandes associations sont à peu près dans le même schéma que des entreprises, et chez elles la notion d'entrepreneuriat a disparu au profit d'un fonctionnement qui n'est pas régi par la recherche du profit, mais qui l'est soit par la recherche du maintien de l'activité en tant que telle, soit par la réponse à une demande de l'État ou des collectivités.

Francis KERN

Vous voulez dire que la contrainte du financement public joue le même rôle que le pouvoir de l'actionnariat dans les grandes firmes ?

Jean-Pierre BENARD, Strasbourg

Une incidence concernant les très grandes sociétés : dans les sociétés familiales à actionnariat réduit, le mécanisme fonctionne mieux. Ces sociétés semblent avoir un fonctionnement interne assez naturel, ce que vous décrivez.

Cécile CHASSEFEIRE

Je souhaite insister très lourdement sur le fait que ce n'est pas de Droit qui fige, en tout cas pas dans les associations. C'est possible dans les sociétés, car le Droit fixe un certain nombre de cadres, mais la liberté existe pour les associations. Il faut essayer de sortir du carcan dans lequel les associations ont été placées depuis plus de 100 ans, afin d'exercer plus de communautés, pour développer, pour avoir une conscience renforcée de ce qui est à l'œuvre. Je pense à tous les dirigeants qui me disent : « cela fait 30 ans que je fais comme cela » ; j'ai alors envie de leur répondre qu'il est sans doute temps de changer.

Alain DETOLLE

L'une des grandes questions est de savoir comment réensemencer des systèmes (petits ou grands) complètement tournés vers la gestion, afin qu'ils s'orientent vers des pratiques d'entrepreneuriat social : quels outils peuvent être mis en place pour obtenir ce réensemencement ?

Grégory AUTIER, Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair

Je suis d'accord sur le fait que le Droit ne fige pas, mais dès le début de notre réflexion nous nous sommes référés à la loi, à son origine. Depuis 1901 un carcan juridique a été mis en place, avec les procédures d'agrément et autres. Je prendrai pour exemple la dernière réglementation qui est la circulaire de janvier 2010. Lorsqu'elle sera mise en œuvre, elle impliquera un statut d'agrément de l'association dans lequel cette dernière sera contrainte de respecter certaines obligations. La liberté originelle s'est progressivement réduite, même si les circulaires, les règlements n'ont pas valeur de loi.

Cécile CHASSEFEIRE

Il est vrai que nous avons l'influence d'un soi-disant modèle démocratique. À mon sens beaucoup de choses sont sur le papier car la démocratie, au travers de laquelle c'est finalement un président qui gère et qui fait vaguement enregistrer des actions par une assemblée générale.

Oui, il est possible de faire des élections, de rédiger de beaux projets dans des règlements, mais cela met-il en œuvre la réalité d'une vie démocratique et participative ?

Oui, il existe un carcan juridique imposé par les pouvoirs publics, merci aux actions de lobbying destinées à le faire évoluer, et heureusement que toutes les associations ne sont pas agréées.

Jean CHANTEL, Vélizy Associations

Dans le département des Yvelines (78), si une association demande un agrément Jeunesse et sports, ses statuts sont épluchés. Il faut indiquer le quorum, le nombre de pouvoirs autorisés, etc. Nous devons passer par un filtre.

Cécile CHASSEFEIRE

Dans ce cas-là les organismes demandeurs vont au-delà de ce qui est prévu dans les agréments. Effectivement de nombreuses préfectures épluchent les statuts avant d'enregistrer une association, il y a encore beaucoup de travail à faire.

Alain DETOLLE

Le règlement européen dont il a été question plus haut est transcrit en lois nationales. Il est vrai que les associations sont dans des cadres, pour ne pas dire des carcans définis en dehors de la logique associative, introduits par des partenaires qui peuvent réussir à subvertir la vie associative et son projet en lui appliquant, par exemple les lois de la concurrence, même si les débats ne sont pas encore terminés.

Marie LAMY

En ce qui concerne la législation européenne sur les aides d'État, la CPCA partage totalement le point de vue du collectif « Associations citoyennes ». Il existe réellement un problème de culture de l'Union européenne sur la nature des structures associatives, car à l'échelle européenne le statut d'association n'existe pas et la Communauté européenne ne regarde que s'il y a ou non activité marchande des associations pour dire que c'est un acteur économique comme les autres. À partir du moment où l'association échange des biens et des services sur un marché, l'Union européenne considère qu'elle est un opérateur économique et qu'à ce titre, sauf exceptions et dans certaines conditions, elle ne peut pas bénéficier de subventions et doit répondre à des marchés publics.

Francis KERN

Je ne suis pas juriste, mais je trouve que le monde associatif a trop tendance à se référer aux statuts : nous faisons les choses car il faut le faire, alors nous convoquons une assemblée générale annuelle, 3 conseils d'administration par an.

L'objet de mon intervention est de rappeler qu'un conseil d'administration joue son rôle s'il est une vraie communauté de connaissances : il faut y travailler, y réfléchir ensemble, y produire des connaissances. Or, c'est de plus en plus oublié. J'ai de la chance, car dans le Collectif « commerce équitable » ou à la CRESS, nous réussissons à faire ce travail de réelle réflexion. À la CRESS, nous réfléchissons à propos de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale et solidaire ; dans le Collectif « commerce équitable » nous le faisons car nous pensons ne pas exister uniquement pour promouvoir les produits du Sud, mais aussi pour voir comment concilier commerce équitable et commerce de proximité. Dans les 2 cas, il s'agit de débats de fond et trop souvent cela ne se fait pas dans les associations.

Évidemment il faut distinguer les grosses associations employeuses, des associations qui sont davantage citoyennes qui ont peu ou pas de salariés. Le conseil d'administration doit jouer son rôle de conseil d'administration. De plus, à travers et grâce à la direction, il doit faire remonter les préoccupations des communautés pratiques, permettre aux membres de base et aux salariés de l'association de se rencontrer, de travailler ensemble et de faire remonter leurs préoccupations. Le manager et l'entrepreneur ont chacun leur rôle, il faut les respecter ; leur travail étant réalisé, il est possible d'interagir.

Claude ROGEAU, Vélizy Associations

Dans la présentation de Francis KERN, j'ai retrouvé l'histoire du RNMA et ce qu'il est actuellement. C'est au départ une communauté de pratiques qui a eu l'ambition de devenir aussi communauté épistémique, mais avec la volonté de garder le ciment issu de la communauté de pratiques : qui va régénérer cette envie d'aller plus loin, de créer et de développer des connaissances ? À un moment donné, la question de notre organisation et de notre gouvernance s'est posée : plus nous développons de communautés épistémiques au sein du réseau, plus nous modifions nos statuts car nous souhaitons que cette communauté de pratiques reste très vivace. Nous sommes totalement dans le questionnement de savoir comment rester vivant tout en continuant à se développer ? C'est passionnant.

Luc de BACKER, RNMA

Je poursuis cette réflexion sur le RNMA. Lorsque nous avons évolué vers une communauté plus épistémique nous avons dû mettre en place « l'autorité procédurale », c'est-à-dire des statuts, des modes de fonctionnement, avec la création d'un niveau hiérarchique sous forme de conseil d'administration, des groupes de mutualisation de pratiques qui demeurent et qui produisent un savoir (observatoires, soutien aux petites et moyennes associations employeurs). Nous sommes dans la production cognitive. Nous avons dû mettre en place ce niveau hiérarchique tout en souhaitant qu'il ne soit pas hiérarchique, car nous ne sommes pas dans un fonctionnement pyramidal descendant, mais dans un fonctionnement de réseau. L'autorité du réseau est un peu partout, puisque chaque Maison est autonome, et que le conseil d'administration du RNMA n'est jamais qu'un organe de régulation, d'animation. Le conseil d'administration suscite un

certain nombre de choses comme ces rencontres, mais il n'a aucune autorité sur les membres du réseau. N'y a-t-il pas contradiction entre la volonté du RNMA d'être dans l'émergence de connaissances nouvelles et une nécessaire organisation qui coince un peu de temps en temps ?

Henri BUSNEL, RNMA

Toujours sur la même problématique, je pense que nous avons tous des centres de gravité mentaux dans lesquels il y a alternance entre l'importance du projet et celle de la structure. Nous sommes souvent dans une dualité, nous essayons de faire appel à la structure car nous estimons que les choses sont impossibles si la structure ne préexiste pas ; or l'histoire de notre fonctionnement nous amène souvent au contraire. Nous avons construit notre fonctionnement interne sur une forme de partage de connaissances, mais j'irai plus loin en disant que la relation externe a souvent été plus productive quand nous avons eu de la connaissance à partager avec d'autres car cela a créé un certain style de relations. La question commune que nous avions sur le soutien aux micro-employeurs associatifs nous a amenés à formuler des hypothèses, à partager des connaissances et interroger des réseaux tels que la CPCA, AVISE, USGERES (syndicat des employeurs de l'économie sociale), etc. C'est à partir de cet échange de connaissances que nos relations ont commencé à se structurer. Nous n'avions pas comme préalable : « nous sommes légitimes pour parler de... » ; mais « nous avons à l'origine une question et un partage de connaissances qui nous permet d'aller vers autre chose ».

Quand nous nous posons la question de nos fonctions, de notre rôle à l'échelle des régions, et du rôle des correspondants régionaux, je pense que c'est surtout à partir de la notion de pratiques et de connaissances, et de leur partage, que les choses peuvent s'organiser et non pas grâce à une reconnaissance préalable « nous sommes » ou « ne sommes pas ».

Jean-Dominique GIACOMMETTI, Maison de la vie associative du Pays d'Aix

L'an dernier nous étions à Dunkerque où la question de savoir si les directives européennes contraignantes a été réglée, en particulier par l'intervention d'un délégué de l'union des CCAS qui a bien expliqué que le problème était plutôt à Bercy qu'à Bruxelles. Ceci a été confirmé par un autre intervenant, il y a quelques semaines à Paris, lorsque nous nous sommes penchés sur les financements associatifs. Donc, encore une fois, je souhaite vivement que nous renforcions l'Europe et que nous tournions un œil vif et alerte vers elle. Dans le cadre de ce qui a été dit ce matin, il y a un métissage très difficile à faire, mais très productif entre une vision proche de celle de SCHUMPETER, celle de l'entrepreneur qui produit de l'innovation, et une vision proche de celle de BOURDIEU, celle du capital formé. Nous avons vu que les actionnaires posaient un problème, tout comme l'État avec sa forme de capital formé et sa réglementation ; il y a ensuite le capital symbolique, en particulier celui de l'idéologie, qui sous-tend. Je renvoie là à la vision qu'ont les Français de l'Europe et à notre absence de questionnement sur nous-mêmes à propos de nos pratiques et de notre vision du monde.

Un point très positif pour finir : dans la pratique des salariés que je peux voir dans l'économie sociale et solidaire, il y a vraiment une nouvelle forme d'entreprenariat. Les salariés plus jeunes que la moyenne d'âge des participants à ces rencontres sont à la fois des militants et des entrepreneurs. Il y a là un métissage extrêmement intéressant dans l'économie sociale et solidaire. Comme le

rappelait Henri BUSNEL en nous posant des questions sur les associations, c'est en allant voir l'USGERES et autres, que nous pouvons avoir des solutions et de l'innovation.

Francis KERN

Le RNMA rentre assez bien dans le jeu de passer du modèle 1 (hiérarchique) au modèle 2 (autonomie des communautés) et surtout dans le fait que j'ai pris l'exemple de l'*open source* et des structures d'accompagnement pour montrer l'intérêt de basculer d'une forme à l'autre. À certains moments vous êtes entrepreneurs, à d'autres vous êtes managers ; à certains moments vous vous appuyez sur des pratiques, des expériences tangibles, et à d'autres vous proposez des formules nouvelles sur l'accompagnement des porteurs de projets. Je me suis posé la question suivante : dans les Maisons des associations la relation est horizontale, territoriale avec la tête de réseau où les utilisateurs sur le territoire, et le RNMA est une maison verticale. Mais votre questionnement sur le RNMA n'est-il pas un peu le même que celui du conseil national des CRESS. Avec le temps, il s'agit plus d'incitations que d'obligations, mais les CRESS jouent le jeu, quand des initiatives sont prises centralement, le mouvement se fait.

Jacques LE THILY, Ville de Saint-Nazaire

Il s'agit à la fois d'une question et d'une remarque. Je ne suis pas un associatif au sens propre du terme, je suis un élu, donc un politique.

En ce qui concerne les directives européennes, je veux dire que nous avons une Maison des associations qui a un fronton sur lequel est inscrite la Loi 1901 sur la liberté d'association. Donc je ne pense pas, même si elle a plus de 100 ans, que cette loi soit un carcan ; c'est plutôt d'une protection par rapport aux directives européennes dont nous avons fait état.

Je suis un élu, un politique, donc en quelque sorte un vilain actionnaire ou un vilain politique, de ceux qui font pression sur les associations, non pas pour avoir des dividendes, mais pour avoir des voix aux élections. Je pense que c'est une méconnaissance complète des bouleversements qu'il y a au sein de la vie associative en France. Les rapports entre la vie associative et les politiques sont en train d'évoluer, le plus souvent au bénéfice de la vie associative. Cela oblige les politiques à se réinterroger sur des pratiques qui ont été évoquées, mais qui ne sont plus celles d'aujourd'hui. Le discours que nous entendons dans le RNMA, et notamment lors de l'intervention de l'adjoint chargé de ces questions pour la ville de Strasbourg, montre qu'il y a une recherche de se rapprocher de plus en plus de la vie associative. Nous n'en sommes plus aux vilains actionnaires ou aux vilains politiques.

Francis KERN

Les politiques ne sont pas vilains, mais ils sont très exigeants. Ils jugent parfois davantage sur des résultats que sur le fonctionnement, cela représente tout un débat.

Point sur les pratiques de gouvernance collégiale dans les associations

Alain DETOLLE

Dans les ateliers, nous allons aborder des exemples concrets, non pas des solutions qui vont révolutionner le monde, mais qui permettent d'ouvrir un peu les esprits, de remettre en cause un certain nombre d'idées reçues sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

J'ai l'honneur et le plaisir de travailler avec Michel LULEK dans la SCOP « La Navette ». Il a une histoire très longue avec diverses expériences, notamment de directeur de publication d'une petite revue du plateau de Millevaches ; c'est également un pilier d'une petite maison d'édition qui s'efforce de promouvoir les pratiques alternatives et solidaires.

Michel LULEK, directeur de publication du Journal d'information et de débat du plateau de Millevaches (IPNS)

Le modèle dominant dans l'organisation des associations, et donc dans leur gouvernance est le modèle pyramidal.

L'organisation pyramidale : un modèle discutable

Comme il est rappelé dans la présentation générale de ces journées, *« on constate que nombre d'[associations] ont adopté une organisation pyramidale avec une assemblée des membres, un conseil d'administration et un bureau, et ceci quels que soient leur taille, leur domaine d'intervention. Cette pratique courante est très discutable dans la mesure où une gouvernance implique des choix politiques (liés aux projets) mais également une fonction d'administration (liée à l'activité) et cette dernière est très différente en fonction de l'objet de l'association ou de sa taille. »* Et à l'intérieur du bureau, se trouve la trilogie président/secrétaire/trésorier.

Nous savons que ce modèle n'est pas obligatoire et j'ai lu dans le préambule de présentation de nos journées : « que cette pratique était très discutable ». J'ajouterai 2 raisons pour lesquelles elle est discutable :

- ce n'est qu'un modèle, et si un modèle a l'avantage de pouvoir se présenter comme une proposition qui, en général, a fait ses preuves, il a parfois l'inconvénient de s'imposer comme une règle, limitant par là même la marge d'initiative, d'innovation, d'invention que peuvent prendre les créateurs ; combien de fois n'a-t-on pas entendu des créateurs d'associations dire : « Un conseil d'administration, un bureau, un président... mais c'est obligatoire ! » ou : « Mais c'est imposé par la loi ! »
- c'est une contrainte qui provient surtout d'injonctions externes ; c'est l'exemple fameux des services préfectoraux qui pendant longtemps, mais encore aujourd'hui dans certains départements, rechignent à enregistrer des statuts sans président – ou, plus fréquemment maintenant, qui désignent président la première personne de la liste des administrateurs, même lorsque l'association a délibérément fait le choix d'un mode de gouvernance sans président.

Des aspirations à plus de collégialité ?

Une tendance semble s'affirmer depuis quelques années, et pas seulement dans le monde associatif, vers la recherche de modes d'organisation qui fassent plus de place au collectif (collégialité, participation) et un peu moins à quelques individus promus comme leaders. Je dis « il semble » car cela reste parfois une aspiration (cf. les incantations à plus de démocratie participative). Mais lors d'un comité de rédaction d'Association mode d'emploi le délégué départemental à la vie associative, nous a dit qu'il y a 20 ans dans le Doubs il n'existait pas d'association se présentant sans président, alors qu'aujourd'hui ce n'est plus extraordinaire. Cependant, les fonctionnements des associations avec inscription statutaire d'une gouvernance collective ou collégiale restent marginaux.

Cette aspiration apparaît dans les résultats de l'enquête CPCA/CNAM sur la gouvernance des associations : 28 % des associations interrogées sont classées dans la catégorie « gouvernance militante ». Cette valeur n'est pas négligeable même s'il doit y avoir une certaine diversité au sein de cette catégorie.

Je retiens quelques mots des paroles issues d'associations militantes que nous rapporte la CPCA : égalité, co-responsabilité, œuvre collective et démocratique, partage des compétences. Évidemment, même des associations qui ont une gouvernance plus resserrée ou professionnalisée ne rejetteront pas ces valeurs. Elles les revendiqueront certainement aussi, même si dans leur gouvernance elles pourront sembler moins mises en pratique que dans les associations dites militantes. Mais le mot que je retiendrai surtout est ce qualificatif de « militantes ». Et c'est la première chose que je souhaite mettre en évidence : une gouvernance collective, collégiale, ne peut être que le fruit d'un choix volontaire, d'un choix militant, qui consiste à vouloir inscrire en pratique un fonctionnement où la dimension collégiale du projet associatif sera privilégiée. Dit autrement : un tel type de fonctionnement ne peut être le choix du hasard et de la routine, il est presque une condition du fonctionnement de l'association. De nombreuses bonnes raisons peuvent conduire à un fonctionnement pyramidal : « ça a fait ses preuves », « les gens préfèrent déléguer que tout prendre en charge », « l'efficacité nécessite un noyau dur », etc. Faire le choix d'une gouvernance collective doit faire partie intégrante du projet associatif. Opter pour ce type de fonctionnement est d'une certaine manière aussi important que de poursuivre le but de l'association ; si les associations ne considèrent pas cela comme une sorte d'objectif, il n'est pas logique qu'elles s'intéressent à une organisation différente.

Les promesses et difficultés d'une gouvernance collégiale ou collective

À partir de quelques exemples réels, je vous propose de mieux comprendre les promesses et les difficultés d'une gouvernance collégiale ou collective. Il ne s'agit évidemment pas de proposer un « contre-modèle », mais de nous aider à réfléchir ensemble sur nos habitudes de gouvernance.

Ce que je dirai concerne des associations que j'ai connues, mais s'inspire aussi de pratiques identiques au sein d'entreprises économiques :

- une Société anonyme à participation ouvrière (Sapo Ambiance Bois, l'une des 7 existant en France et permettant de reconnaître une place au travail donc aux salariés dans une société anonyme) dans laquelle j'ai travaillé durant 20 ans ;

- une Société coopérative ouvrière de production (SCOP La Navette) dont je fais partie depuis 4 ans ;
- en m'appuyant sur l'expérience du montage d'une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dans le domaine du logement, je proposerai quelques réflexions sur les questions que ce statut juridique peut poser en regard d'un fonctionnement associatif.

Quelques exemples d'associations sans président

Ce que je souhaite montrer avec l'absence de président est valable de manière plus globale pour les modes de gouvernance collective dans leur ensemble (avec ou sans président, mais toujours avec une assez forte répartition des rôles et des responsabilités).

Juris associations du 15 septembre 2011, propose un dossier sur le rôle du président d'association dans lequel le préambule indique : « Sans président, l'association est en péril. Homme ou femme de statut aux multiples rôles... de pouvoir et responsabilité... qui incarne physiquement l'association... C'est un visionnaire qui veillera à garantir sa relève... » Dans un des articles de ce dossier les rôles du président sont énumérés, il doit : « incarner le projet de l'association... jouer sur les trois registres du pouvoir (légitimité, compétence et charisme)... Sa forte personnalité ne peut laisser indifférent... Il doit maîtriser le réseau relationnel... Valoriser et considérer les bénévoles... faire fonctionner les instances de gouvernance... » À la lecture de cet article, nous ne pouvons qu'être un peu effrayés : qui peut être président d'association ? Le chapeau contredit un peu le corps de l'article puisqu'il indique : « Devenir président d'association n'est pas réservé à une élite » !

La pyramide AG > CA > Bureau > Secrétaire + Trésorier + Président n'est qu'une formule éprouvée et souvent reprise, que la Loi 1901 ne mentionne nullement.

Parler d'une association sans président est un peu mettre en évidence la pointe émergée de l'iceberg de l'histoire de la gouvernance collective ; cela ne signifie pas que les associations sans président sont une bonne chose alors que les associations avec président sont à écarter. Je rappelle que le modèle traditionnel de gouvernance associative incarné dans les « statuts types » n'est en aucun cas une obligation. Lors de la création d'une association, l'absence d'un leader, l'habitude de travailler de façon collégiale, la volonté d'assurer une représentation plus collective et d'éviter la personnalisation conduisent à adopter des statuts qui demeurent classiques pour l'essentiel de leurs organes de direction, mais sans créer de poste de président. C'est par exemple le choix fait au sein d'Amnesty International par les 380 groupes locaux qui sont tous des associations Loi 1901 sans président (mais avec un secrétaire).

L'exemple de Télé Millevaches

Télé Millevaches est une pionnière parmi les télévisions locales associatives en France. Créée en 1986, elle a fonctionné durant 2 ans en association de fait avant de se déclarer en 1988. Dans le livre où elle raconte son histoire, elle explique pourquoi et comment elle a choisi des statuts sans président, et surtout comment cela était perçu par les maires avec lesquels la télévision était en contact :

> « Les manières de fonctionner, de décider, d'entreprendre n'étaient pas celles pratiquées partout ailleurs. Télé Millevaches a toujours pratiqué une autogestion très horizontale où chacun, bénévole, permanent salarié ou objecteur, avait son mot à dire. Toutes les

décisions étaient discutées collectivement et l'équipe avançait d'un pas à peu près égal dans ses projets et ses réalisations, sans hiérarchie structurelle ou conseil d'administration décisionnaire. Le fossé entre ce type de fonctionnement et celui, plus classique, d'élus – même « atypiques » - ne pouvait que générer des difficultés. Une anecdote illustre cela. Lorsqu'Anne annonça aux maires que, ça y est, Télé Millevaches avait déposé ses statuts et était formellement créée, la première question qui sortit de leur bouche fut immédiatement :

– Et qui est le président ?
– Il n'y en a pas.
– … ??? »

Les maires ne furent pas les seuls interloqués. À la sous-préfecture on renvoya l'objecteur venu déposer les statuts en lui assurant qu'une association sans président était illégale. Coup de fil à l'administration pour lui expliquer en citant quelques précédents, y compris une association dont les statuts avaient été déposés dans les mêmes services quelques années auparavant : « C'était une erreur. » L'équipe ne désarme pas et revient à la charge. Le sous-préfet fait monter le dossier à la préfecture, qui l'envoie à Paris au ministère. D'où il revient avec l'imprimatur ministériel : « Ils ont raison, la loi de 1901 ne rend pas le président obligatoire. (…) Depuis Télé Millevaches fonctionne très bien – cela fait 23 ans - sans président. »

(*Télé Millevaches, la télévision qui se mêle de ceux qui la regardent, éditions Repas, 2006, pages 47 et 48* – Sur Télé Millevaches : *www.telemillevaches.net*)

C'était il y a 25 ans, les choses ont un peu changé. Le fameux WALDECK, le fichier des associations prévoit une ligne de gouvernance collective, mais néanmoins, il y a 2 ans, une association a été refusée à la préfecture car elle ne voulait pas nommer de président.

L'exemple d'IPNS

IPNS est un journal trimestriel d'information et de débat édité depuis 10 ans sur le plateau de Millevaches ; il porte un peu les paroles associatives et citoyennes. Il est dirigé par un conseil d'administration constitué d'une douzaine de personnes formant le comité de rédaction, là encore sans président, mais avec 2 postes identifiés au sein des administrateurs : une trésorière et un directeur de publication, puisque dans le cas d'un journal, la présence d'un directeur de publication est une disposition obligatoire, son nom devant être inscrit dans l'ours du périodique.

Dans les cas de Télé Millevaches et de l'IPNS, l'instance regroupe un nombre de « militants » relativement restreint (de 12 à 25), ils portent tous le projet de manière à peu près aussi forte. Les rôles attribués par *Juris* au président sont, non pas ignorés, mais répartis entre un nombre relativement important de personnes ou partagés par plusieurs personnes en fonction des disponibilités.

Dans ces 2 cas, le choix d'une association sans président n'est donc pas une décision a priori idéologique ; c'est le constat d'un décalage, d'un fossé entre la pratique, l'usage proposé, et la réalité du fonctionnement de l'association dans sa phase instituante. Lors de la création, il y a beaucoup de réflexions, les initiateurs sont très motivés, une véritable dynamique collective existe et le fonctionnement statutaire généralement proposé serait en porte à faux, voire en contradiction avec ce qui se vit dans la structure. Le choix fut de mettre le droit en accord avec la réalité et non de tordre la réalité pour la faire rentrer dans un moule qui ne lui correspondait pas.

On peut illustrer cela avec le rôle de représentation généralement attribué au président d'association (cf. dans *Juris* : « incarner physiquement l'association ») ou dans les entreprises au gérant ou au PDG. Dans les entreprises auxquelles je me réfère, ces postes sont tirés au sort chaque année, plusieurs personnes jouent ce rôle :

- l'un représentera l'association ou l'entreprise dans telle instance ou dans telle réunion ;
- un autre accueillera le préfet pour une visite de l'entreprise ou de l'association ;
- un troisième sera l'interlocuteur du banquier ;
- un quatrième représentera l'association au tribunal des prud'hommes dans un conflit avec un salarié ;
- un cinquième interviendra dans un colloque pour parler de gouvernance collective par exemple !

Or l'on constate deux choses :

- d'abord le fétichisme du président n'est pas aussi fort qu'on veut bien le dire si les fonctions qu'il est censé rassembler sont réellement assumées par quelqu'un (président ou pas) ; en général, l'éventuel effet de surprise passé (« Ah ! vous n'avez pas de président ? »), les choses se passent en fait très bien ;
- ensuite, même si certains membres ont tendance à se retrouver plus souvent en première ligne que les autres, cette surexposition n'est pas le fait d'un titre ou d'une fonction. Elle tient davantage à une personnalité, un moment de l'histoire de l'association ou du moindre engagement des autres membres. Or d'une certaine manière, l'existence d'un président peut induire, venant de l'extérieur mais aussi du sein même de l'association, des stéréotypes ou des routines qui renforcent en retour son rôle et altèrent le fonctionnement collégial initialement souhaité : « Fais-le puisque tu es président... »

Le choix du fonctionnement n'est pas neutre puisqu'il va induire au sein de l'équipe des réflexes qui peuvent ne pas être ceux qu'elle aurait eus s'il n'y avait pas de président.

Un troisième exemple : l'association Refuge des résistances Armand GATTI

Créée en Limousin pour accueillir pendant plusieurs saisons le travail du dramaturge et poète Armand GATTI, à l'initiative d'une vingtaine de personnes plutôt très militantes (ce qui n'étonnera pas ceux qui connaissent le travail de GATTI...), l'association a choisi des statuts rudimentaires avec une assemblée générale souveraine, sans conseil d'administration, sans bureau et sans président.

Après une année de fonctionnement sur ce modèle, quelques membres moins impliqués que d'autres dans la gestion et l'animation de l'association ont proposé qu'un président soit nommé, sous le prétexte que dans les relations avec les pouvoirs publics sollicités pour financer une résidence et une création de GATTI avec des étudiants venus de différents pays d'Europe (bref quelque chose d'une certaine envergure), l'existence d'un président identifié serait nécessaire et faciliterait les négociations avec les partenaires potentiels. Il y eut donc pendant un an un président (dont la fonction disparut l'année suivante, une fois la résidence terminée). Je fus celui-ci mais l'étiquette que je portais n'a pas changé grand-chose dans les négociations avec le président du conseil régional et ses services culturels, nous étions 4 et je n'étais pas forcément celui qui se mettait en avant. Je crois que ce qui m'a propulsé à ce poste fut davantage le souci des défenseurs de l'existence d'un président de pouvoir se décharger collectivement de la responsabilité de conduire une opération qui pouvait donner un peu le tournis... Cela illustre bien me semble-t-il, qu'une gestion vraiment collégiale, n'est possible que si chacun est réellement prêt à jouer le jeu de la coresponsabilité et du partage des rôles, ce que, pour de très bonnes raisons du reste (disponibilité en premier lieu) certains n'étaient pas ou plus prêts à faire.

Un contre-exemple est donné par une association nationale, dont j'ai été administrateur pendant 2 ans, et qui regroupait alors 120 à 130 membres. Elle avait une vingtaine d'années d'existence, prévoyait un président, en avait eu jusqu'alors (et même 2 coprésidents durant un ou deux ans). En général, il s'agissait de personnalités reconnues dans le petit milieu des chercheurs et militants de ce qui n'était pas encore appelé la décroissance, mais plutôt la critique du développement, champ dans lequel cette association organise des rencontres, des colloques, des publications, etc.

À l'issue d'une assemblée générale au cours de laquelle l'ancien président se retirait et plus aucune « personnalité » ne se retrouvait au conseil d'administration, aucun administrateur n'a souhaité endosser ce titre. Durant 2 ans, en infraction avec ses statuts, l'association n'a fonctionné ni moins bien, ni moins mal qu'auparavant. Une modification des statuts a été opérée sur divers sujets, dont la suppression de la fonction de président. C'était il y a 3 ans et la préfecture des Hauts-de-Seine a refusé dans un premier temps d'enregistrer les statuts au prétexte qu'il n'y avait pas de président !

Dans ce cas, l'absence de président qui n'était pas souhaitée, n'a pas fondamentalement modifié la gouvernance de l'association qui de fait, reposait déjà très largement sur un conseil d'administration auquel beaucoup de décisions étaient soumises et sur une assemblée générale qui était loin d'être une simple chambre d'enregistrement.

Des solutions multiples

Les modalités d'une gestion collective n'étant pas données une fois pour toutes, chaque association doit définir les siennes ; voici quelques exemples existants et des pratiques avérées.

Faire tourner les postes

Une façon collective d'organiser la gouvernance d'une association est de décider que les tâches seront occupées de façon tournante par plusieurs personnes. Cela oblige chacun à devoir s'engager à tour de rôle de manière plus active dans l'association et peut inciter certaines personnes à prendre des responsabilités qu'elles auraient refusées au prétexte

d'un engagement trop lourd.

Détailler les tâches pour mieux se les répartir

Plutôt que de surcharger 3 personnes sur du secrétariat, des finances et... tout le reste ! ces tâches peuvent être réparties sur un plus grand nombre. Ce travail peut commencer par un recensement de tout ce qu'il y a à faire dans l'association en classant les responsabilités en fonction de leur degré d'autonomie les unes par rapport aux autres. Il sera alors possible de proposer des tâches adaptées au temps qu'un adhérent peut consacrer à l'association et s'apercevoir que de petites tâches enlevées à un autre lui facilitent considérablement la vie.

La délégation par mandats

La délégation de pouvoir, tâche tâche par, peut alors être entreprise, selon des degrés variables. Elle peut être décidée soit au sein d'un conseil d'administration soit au sein de l'assemblée générale.

Un conseil d'administration ouvert

Autre exemple de gouvernance collective : le conseil d'administration est ouvert à tous les membres. Une association a inscrit dans ses statuts que « Tous les adhérents majeurs sont, de plein droit, membres du conseil d'administration, sauf demande expresse par écrit de leur part avant l'assemblée générale ordinaire annuelle. » Cette solution maintient 2 types de statuts pour les membres en fonction de leur désir d'engagement. Ils peuvent s'arrêter à une participation à l'assemblée générale (s'ils le signalent expressément) ou accepter de rejoindre le conseil d'administration. Celui-ci n'est donc pas élu, mais constitué de tous ceux qui ne précisent pas ne pas vouloir y entrer.

Nuancer le système de vote

Une association alsacienne a institué dans ses assemblées générales un système de vote avec des cartons colorés : vert, on approuve, rouge, on désapprouve ; puis jaune, plutôt d'accord, bleu, plutôt pas d'accord. En fonction du nombre de cartons qui se lèvent dans les couleurs intermédiaires, l'assemblée générale avisera de l'opportunité de prendre ou non la décision.

Une question de taille ?

Il est évident que l'assemblée souveraine jusque dans la gestion quotidienne n'est pas une solution appropriée à toutes les associations. Elle est davantage adaptée à des associations de petite taille où les membres peuvent se voir souvent et entre lesquels la communication est facile et rapide. Cela ne signifie pas que plus on est gros, plus on doit être centralisé, pyramidal et peu démocratique. Je reprends l'exemple d'Amnesty International France avec ses 380 groupes locaux organisés en associations (indépendantes et sans président) qui envoient près de 1 000 délégués à un congrès national auquel peuvent assister tous les adhérents, y compris les membres individuels par le biais de représentants.

Que peut apprendre le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) aux associations ?

Il y a maintenant environ 200 SCIC[1] en France, ce statut vient de fêter ses 10 ans. Sur certains aspects, il donne aux associations des réponses à quelques questions récurrentes, en particulier dans leurs relations avec leurs salariés, leurs usagers ou les collectivités locales.

C'est en partie au vu des limites du statut associatif que la réflexion sur un nouveau statut de l'économie sociale a été lancée dans les années 1990. Pour résumer, il s'agissait de chercher un statut intermédiaire « entre l'association et l'entreprise », étant données les limites de l'association dans un certain nombre de domaines économiques, sans prendre l'alternative de passer dans la société commerciale classique. Dans les SCOP, les salariés sont propriétaires de l'outil de production, avec le risque que l'intérêt général, l'utilité sociale, l'intérêt collectif soient gommés, oubliés. C'est ainsi qu'a été créé le statut de SCIC caractérisé, entre autres, par le multisociétariat ; cette société à une activité commerciale, c'est une entreprise, mais son objectif premier n'est pas d'être lucrative mais de répondre à un intérêt collectif à une utilité sociale.

Les statuts de la coopérative sont déposés en préfecture ainsi qu'un dossier précisant que par exemple, l'utilité sociale de la SCIC est de faire, entre autres, du logement social peu cher sur le plateau de Millevaches. Portant une telle dimension d'intérêt général et d'utilité sociale, cette SCIC doit bénéficier de cet agrément. Malgré sa dimension d'entreprise très forte, la SCIC reste néanmoins proche du monde associatif par 2 aspects. D'une part elle assure une fonction d'intérêt général validée par le préfet par le biais d'un agrément renouvelable au bout de 5 ans, ce qui lui reconnaît une « utilité sociale » et un « intérêt collectif ». D'autre part, l'agrément ne signifie pas l'arrivée de subventions, car la SCIC est une entreprise, mais elle peut s'appuyer sur des bénévoles, contrairement à toutes les autres formes d'entreprises commerciales.

Légalement, une SCIC doit être composée de sociétaires, propriétaires donc d'au moins une part de capital (la SCIC peut opter pour une forme de SARL ou de SA). Or parmi les catégories obligatoires de membres du sociétariat (donc d'actionnaires dans le vocabulaire de la société anonyme) se trouvent : d'une part des salariés, d'autre part des bénéficiaires ou usagers des services de l'entreprise. Cette obligation légale des SCIC interroge les associations sur la place qu'elles souhaitent donner ou non à leurs salariés et à leurs usagers ou bénéficiaires. Elle montre qu'il a été voulu que dans le cas des SCIC, la gouvernance soit plus collégiale puisqu'elle intègre salariés et usagers.

Prenons l'exemple d'une association de services à la personne, que nous ne citerons pas, qui emploie plusieurs centaines de salariés et répond aux besoins de centaines d'autres personnes. Elle est gouvernée par un conseil d'administration d'une dizaine de membres (mais 3 personnes assument de fait la gouvernance). Peut-on parler de démocratie dans ce cas de figure ? Quelle place pour les centaines de bénéficiaires et d'employés ? *« Une petite tête sur un énorme corps, ça n'est pas équilibré ! »* s'indignait le président d'une association culturelle aux membres très actifs qui, a contrario, se décrivait comme une grosse tête sur un

[1] *En savoir plus :* www.**scic**.coop

tout petit corps (de nombreux bénévoles et adhérents avec seulement quelques salariés...). Le statut de SCIC offre une réponse claire à des questions qui concernent beaucoup d'associations.

La troisième composante du sociétariat peut-être celle des collectivités locales car les SCIC sont les seules entreprises à pouvoir accepter dans leur sociétariat des collectivités publiques (limitées à 20 % du capital). Elles initient par là même une relation égalitaire des collectivités avec les autres sociétaires (dont rappelons-le les salariés et les usagers) du fait du principe coopératif : une personne = une voix. La collectivité n'entretient donc pas une relation de financeur ou de commanditaire avec la structure mais celle d'associé.

Place des salariés ; des usagers ou bénéficiaires ; des bénévoles ; relations avec les collectivités... Ne sont-ce pas là des questions récurrentes pour les associations lorsqu'elles cherchent à avoir une gouvernance « associante » qui n'exclut personne et, au contraire, cherche à rassembler, à décider et à avancer avec le plus grand nombre ?

Alain DETOLLE

Il n'était pas question de dire : « voilà les modèles vers lesquels il faut aller » ; l'objectif était de casser des idées reçues. Certaines expériences peuvent fonctionner avec des systèmes susceptibles de paraître extrêmes aux yeux de certains et naturels pour d'autres. À partir de là, toutes les nuances et toutes les inventions sont possibles. Il est important de lâcher la bride, d'avoir de l'imagination.

Michèle BOUSQUET, Maison des associations de Strasbourg

La SCIC est dans le secteur commercial alors que les associations sont théoriquement sans but lucratif ; il va donc y avoir opposition à propos de la gestion désintéressée. Le problème est de savoir où placer la limite de la participation des salariés et des usagers dans une structure qui doit être de gestion désintéressée, sans but lucratif. C'est là que se situera le dosage nécessaire, en particulier avec l'administration fiscale très attentive à certains critères.

Alain DETOLLE

C'est vrai, mais nous connaissons des associations, notamment des recycleries, qui se sont créées sous forme associative et ont gardé cette forme. Or les salariés interviennent au sein du conseil d'administration (de manière minoritaire), et ces associations ont obtenu un agrément d'intérêt général. Il est vrai qu'il y a des nuances et des curseurs à mettre en place.

Michel LULEK

Un fonctionnement plus collégial y compris dans la représentation n'entraîne pas une grande complexité. Il y a bien ce modèle d'incarner dans un homme une association, une structure. La Navette a 7 salariés, la Sapo ambiance bois en a 23, et localement elle a un poids économique. Dans Sapo ambiance bois, il était nécessaire d'avoir un PDG, à La Navette, en tant que SCOP il fallait avoir un gérant. Chaque année, ces entreprises changent de PDG ou de gérant en tirant au hasard dans un chapeau. Elles démontrent ainsi que le PDG ou le gérant n'ont pas plus de poids que les autres, la responsabilité est portée collectivement. Mais, y compris

dans une association Loi 1901, il faut déclarer des noms et ces noms sont des personnes devant être responsables, représentants légaux de la structure. Il faut surtout bien se mettre en tête que la responsabilité est assumée par une personne physique, mais qu'il n'est pas obligatoire de lui faire porter tout le poids de la responsabilité ; elle peut être partagée, diluée, mélangée. Et de notre point de vue c'est un mode de fonctionnement pertinent.

Francis KERN

Cette gouvernance est plus collégiale, plus participative, mais dans le cadre des SCIC, elle est quand même très lourde. Très souvent les collectivités publiques ou des collectivités locales sont l'une des parties prenantes. C'est un cas particulier de la gouvernance participative et collégiale.

Vous avez parlé d'une assemblée générale qui puisse être souveraine et décisionnaire : peut-on imaginer des modèles dans lesquels l'assemblée générale remplisse les fonctions d'assemblée générale, de conseil d'administration et de bureau ? Est-ce que cela dépend de la taille ? Je n'ai jamais pensé que le président d'une association puisse avoir un pouvoir particulier, si le projet est porté de façon collective, c'est bien le conseil d'administration qui le porte. Dans les groupes que j'ai évoqués, nous avons toujours fonctionné avec des conseils d'administration ouverts aux adhérents. Par contre un problème peut se poser au moment d'un vote, car il existe des problèmes d'entrisme (cf. l'histoire d'un mouvement plus militant comme ATTAC) ; si les choses ne sont pas clairement établies, il peut y avoir des dérives. Le conseil d'administration est composé de personnes élues et qui votent, cela n'empêche pas qu'il soit ouvert. De même le bureau est composé de 5 à 8 personnes, la responsabilité collective s'y trouve bien. L'idée de base est de faire le maximum, d'avoir une gouvernance plus collégiale d'une part, plus participative de l'autre. Mais il faut savoir s'il faut ou non distinguer les instances, il faut au moins se dire que la Loi 1901 permet d'avoir différents modèles.

Olivier KHAN, Espace vie étudiante de Grenoble

Je crois que dans les SCIC, il faut être propriétaire des bâtiments, au moins des outils de travail.

Michel LULEK

Non, pour être membre d'une SCIC il faut être sociétaire, c'est-à-dire avoir acheté au moins une action, une part.

Olivier KHAN, Espace vie étudiante de Grenoble

Dans le cadre d'une délégation de service public, nous gérons un bâtiment qui appartient aux universités, ou à l'État : est-ce possible de créer une SCIC dans de tels bâtiments ?

Michel LULEK

Oui a priori, sauf cas particulier. Une SCIC peut avoir divers objets, il est possible que ce soit pour gérer, pour animer un lieu. Une Maison des associations pourrait être une SCIC.

Olivier KHAN, Espace vie étudiante de Grenoble

Je pense qu'il y a besoin d'un président quand les choses se passent mal, ce qui touche la fonction de représentation. En ce moment, nous avons des difficultés dans nos négociations avec les universités, et si je suis venu sans le président et la vice-présidente c'est qu'ils doivent assister

à des réunions avec des représentants des collectivités territoriales, des universités et d'autres partenaires. Lorsqu'il y a des problèmes, ces structures demandent d'avoir en face d'elles le représentant légal de l'association, que ce soit le président ou le vice-président.

Sauria KEDJINI, directrice de la Maison des associations de Roubaix

Je suis pour la collégialité, la gouvernance participative, mais nous avons tendance à oublier qu'en arrière, dans le cas des Maisons de la vie associative, il y a le collège des salariés. En principe il s'agit d'un binôme qui se fait avec la gouvernance puisque nous mettons en application les actions votées, décidées par un conseil d'administration. Il est plus difficile pour une directrice et pour l'ensemble des salariés de s'adresser à un groupe de personnes, qu'à un décisionnaire, ou un président.

Michel LULEK

Je pense qu'il y a deux choses qui peuvent être différentes, le décisionnaire est le conseil d'administration. Par contre il ne faut pas confondre la fonction décisionnaire et la fonction d'interlocuteur. L'interlocuteur peut être désigné par le conseil d'administration pour devenir celui des salariés. La gestion collégiale et collective est intéressante du fait qu'elle oblige à réfléchir sur le fonctionnement. La question que vous posez doit évidemment obtenir une réponse. Il faudra donc que le conseil d'administration se dise par exemple que M. X ou Mme Y a une expérience dans les ressources humaines, il est administrateur, il est bien accepté et reconnu par l'ensemble des salariés et des autres membres du conseil d'administration, il est diplomate et tempéré, donc il sera l'interlocuteur des salariés. Il y a de grandes chances que tout le monde en soit content. Alors que si le président est un peu rentre-dedans, un peu brutal, les choses risqueraient de mal se passer. L'idée est donc de dissocier les fonctions, de se dire que quelqu'un peut être plus efficace que le président. Mais il faut formaliser.

Grégory AUTIER, Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair

Je suis assez favorable à un fonctionnement collégial, mais nous sommes sur des discours globaux. Le fonctionnement est fonction du type d'association, de sa taille, du fait qu'elle soit ou non-employeur. Si le fonctionnement collégial était la panacée, à l'heure actuelle beaucoup plus de structures l'utiliseraient.

Il existe un autre mode dont il n'a pas été parlé formellement, c'est l'autogestion. Dans un fonctionnement collégial, il s'agit déjà d'un cadre de responsabilité déléguée ; c'est un système où en assemblée générale, les adhérents élisent des administrateurs qui fonctionnent collectivement. L'autogestion, c'est l'assemblée générale permanente, et à Caen, quelques associations fonctionnent ainsi : tout le monde a voix au chapitre, ce n'est pas quelques-uns au nom des autres. Cela peut fonctionner, mais seulement dans certaines conditions, car « tout le monde » peut devenir « personne ». Il y a donc des problèmes d'organisation.

En ce qui concerne le représentant légal, président ou autre, la réponse est dans la question : « président » signifie bien président, « représentant » signifie personne dûment mandatée par les membres de l'association, dans le respect des statuts. Que cela soit devant un tribunal des prud'hommes, une mairie ou

une banque, si le mandatement est en application des statuts, il est opposable, car les statuts ont force de loi entre les parties.

Il a été dit tout à l'heure que le mode d'organisation était aussi fort que les rapports humains. Or, aujourd'hui il arrive qu'un fonctionnement basé sur la collégialité soit parfois, malheureusement, un choix par défaut. Quand plus personne ne veut être président, l'association réfléchit à nouveau sur le mode d'organisation des rapports humains et pense que le collégial pourrait apporter la solution. Comme personne ne veut être président, tout le monde pourrait l'être. C'est alors plus difficile.

Dans un accompagnement, lorsque nous disons qu'il y a un autre mode d'organisation possible, le mode collégial, nous avons l'impression de livrer la solution miracle. Or c'est tout le contraire ; il en est de même parfois pour la mutualisation. Le collégial demande plus d'engagement, car c'est du collectif, que cela prend du temps, qu'il faut mettre en place des processus, qu'il faut formaliser des mandatements. Dans le système collégial, il faut tout mettre à plat, tout discuter ; c'est plus difficile et plus long que de laisser une personne prendre seule ses responsabilités.

Alain DETOLLE

Nous avons donné d'un éclairage, en atelier il ne faudra pas nous polariser sur ce modèle qu'il faudrait décliner dans ses détails, dans son fonctionnement. Il s'agissait de donner des exemples peu usités, mais il y a des infinités de fonctionnements. Il faut que les ateliers essayent de voir par les expériences des uns et des autres, ce qui existe, ce qui pourrait être développé comme modèles inventifs et intéressants à transmettre.

Jean-Philippe VANZEVEREN, Maison des associations de Tourcoing

Je suis d'accord sur le fait de choisir le fonctionnement collégial non pas par défaut, mais plutôt de façon offensive. Je suis également favorable à ce mode d'organisation collégiale.

Aujourd'hui, lorsque je vois des jeunes créer des associations, je suis content qu'il existe des « statuts types ». Cela leur permet très rapidement de vivre leur passion, de s'organiser sans aller trop loin dans l'élaboration de statuts complexes, de gouvernance compliquée. Je me demande à quel moment il est possible d'entrer dans le fonctionnement collégial. N'est-ce pas plus facile de tester le fonctionnement collégial lorsque l'on a eu une expérience de responsabilité, donc de pouvoir partager ? Je ne suis pas certain que ce soit le modèle pour le démarrage d'une association ; hélas, une fois les statuts écrits il est difficile d'y revenir. Or les statuts devraient être revus régulièrement, cela doit fait partie du développement d'une association, afin de les adapter à ce développement.

Alain DETOLLE

Les ateliers seront de bons endroits pour répondre à une telle question.

LES ATELIERS

L'objet des ateliers est d'échanger sur les modes de gouvernance pour envisager des préconisations quant à la meilleure forme adaptée à la taille et à l'activité d'une association.

Les débats et échanges sont rassemblés dans un document annexe. Seules les synthèses sont présentées ci-dessous.

La gouvernance des petites et moyennes associations

Animateur : Pierre ROTH, délégué général de la CRESS Alsace

La restitution

Michèle BOUSQUET, Maison des associations de Strasbourg

Des cas de gouvernances pratiquées à Dunkerque, Roubaix, Grenoble, Strasbourg, Hérouville-Saint-Clair, il a été un peu difficile de bien comprendre s'il s'agissait de formes de nouvelles gouvernances, ou d'un déguisement de formes plus traditionnelles qui s'habillaient de mots mais ne changeaient pas véritablement.

Un tour de table a été réalisé afin que chaque intervenant exprime ce qu'il avait retenu à l'issue de cette confrontation d'expériences.

Il en est ressorti que de toute façon, pour avoir une gouvernance associative pertinente, il fallait la conjonction d'un projet, d'hommes porteurs du projet et d'un territoire.

Ce tour de table a permis d'entendre ce qui se passe ailleurs, de s'approprier des expériences qui pourront être appliquées chez soi. Sans en avoir conscience, nous faisons des choses qui ne sont pas si mauvaises, nous devrions continuer, creuser le sillon, plutôt que de nous arrêter trop rapidement, il faut prendre le temps de réfléchir sur les pratiques et leur mise en œuvre.

Le point principal dans la gouvernance est fondé sur l'humain, les relations humaines font que le système fonctionne. Il faut donc privilégier les rencontres, les discussions, les échanges, surtout avant de prendre des décisions ce qui permet de désamorcer les difficultés, et surtout d'associer les acteurs qui peuvent ensuite plus facilement prendre une décision en connaissance de cause.

S'il n'y a pas de volonté commune, de volonté d'être ensemble, il y a forcément des problèmes dans la gouvernance. L'adhésion de tous est nécessaire.

Il faut un intérêt commun et pas des intérêts personnels. La gouvernance demande de la part des acteurs une volonté d'adhésion et de travailler pour le bien commun et non pas d'avoir sa stratégie personnelle. Il ne faut pas obligatoirement tout modifier, mais peut-être

voir certains points et avancer dans les pratiques mises en place dans les associations. Plus on associe, plus on donne du sens, plus le succès est au rendez-vous.

Dans les associations, il faut travailler le flux de l'information. L'information doit être partagée, elle doit être claire, précise. Personne ne doit se sentir mis à l'écart, sinon les non-dits et les conflits sont inévitables. Chacune des fonctions doit être définie clairement, précisée notamment dans des documents comme des statuts. La rédaction des statuts doit être faite par rapport au projet, et dans la mesure du possible elle doit aussi prévenir d'éventuelles crises (une discussion s'est instaurée pour savoir s'il était possible de prévenir les crises).

Une proposition a été faite de limiter les mandats d'une part dans leur durée mais aussi dans leur renouvellement pour éviter d'avoir des personnes s'incrustant aux postes de direction.

Il y a eu des questionnements concernant l'implication des salariés dans la prise de décision. Nous avons buté sur des éléments déjà exprimés comme la difficulté de ne pas verser dans la gestion intéressée, dans la gestion de fait ; il faut donc être extrêmement prudent. Il faut faire participer les salariés, en veillant à ce que le curseur de leur participation au sein des organes de direction afin que le projet associatif reste à but non lucratif.

L'attitude personnelle à avoir est l'humilité. Personne n'est détenteur de la solution miracle. Il n'y a pas de règles, il y a des projets qui vont essayer de mettre en place des structures, les meilleures possible pour le succès du projet associatif.

La gouvernance des réseaux associatifs et des Maisons des associations

Animateur : Claude SCHNEIDER, président de l'Office des sports et administrateur de la Maison des associations de Strasbourg

La restitution

Anne-Julie GRIMM, Maison des associations de Strasbourg

Gouvernance des réseaux

Qu'est-ce qu'un réseau - Un réseau est-il formel ou informel ? - À quoi sert un réseau ?

Le type de gouvernance change en fonction de ce que l'on entend par « réseau ».

Un réseau peut représenter différentes réalités. On y trouve un aspect de mutualisation de moyens, de parole technique, de parole politique.

Ces diverses formes sont à définir, chacun pouvant parler de types de réseaux différents.

Il existe des réseaux pour soutenir des projets, des réseaux avec des partenaires, des réseaux qui s'imposent, donc de quels réseaux parlons-nous.

La définition choisie est la suivante : un réseau a une identité propre, c'est une unité autonome politique et de gestion, en lien avec d'autres et qui apporte une plus-value collective.

Points de vigilance

- tandem technique/militant qui peut également être traduit par tandem salarié/politique ; l'un a besoin de l'autre, mais il faut trouver le bon équilibre ;
- le réseau est une personne morale, qui le représente, un professionnel/salarié ou un bénévole ou les deux ? Et quelle proportion professionnel/salarié ou professionnel/bénévole mettre dans un réseau, quelle gouvernance cela implique-t-il ?
- partage du pouvoir ; comment faire en sorte que le réseau bénéficie à tous et qu'il n'y ait pas de prise individuelle de pouvoir ; l'une des réponses peut-être le partage des connaissances.

Ingrédients nécessaires

- partage des connaissances pour éviter la prise individuelle de pouvoir
- idéologie partagée lors de la création du réseau
- clarté des rôles, transparence (place des salariés, qui fait quoi, rémunération)
- confiance partagée sur tous les plans, entre tous les acteurs du réseau, en particulier salariés et politiques

Recommandations pour une bonne gouvernance de réseau

- Que l'organisation du réseau soit informelle ou formelle, elle a la tendance à devenir formelle au cours du temps, elle évolue en fonction des besoins. La gouvernance ne doit pas être un frein, elle doit être un facteur positif dans l'évolution des besoins. Elle doit donc porter cette évolution.
- La gouvernance doit être acceptée par le plus grand nombre. Les membres doivent s'approprier le réseau et sa gouvernance pour qu'il soit opérationnel et utile pour tous.
- Pour une bonne gouvernance il faut savoir qui s'implique, qui est moteur, ce qui est attendu des uns et des autres, tout le monde doit-il s'investir au même niveau, certains s'investissent-ils plus que d'autres, comment répartir ces investissements, quel positionnement de gouvernance cela donne-t-il, comment trouver une place aux uns et aux autres selon leur degré d'investissement.

Gouvernance des Maisons des associations

Définition de la gouvernance

La gouvernance est un système organisationnel co-construit, un processus d'organisation horizontale avec des acteurs aux intérêts différents qui vont devoir inventer des façons de s'entendre hors d'une hiérarchie verticale.

C'est un processus d'organisation transversale, co-construit par les parties prenantes.

Mise en œuvre de la gouvernance et ajustements nécessaires au cours du vécu de cette gouvernance

Croisement entre intérêt collectif et intérêt individuel

Au sein des Maisons des associations, comment la gouvernance peut-elle être au service de l'intérêt individuel, mais aussi au service de l'intérêt collectif. Comment cet équilibre peut se

mettre progressivement en place, comment peut-on favoriser la prépondérance de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel.

Rôle possible de la gouvernance

La gouvernance pourrait amener les associations à se responsabiliser, à être dynamiques au sein d'une Maison des associations. Quelle stratégie mettre en œuvre pour que les associations s'approprient le fait associatif, que la Maison des associations soit LEUR Maison, que les actions de la Maison soient LEURS actions, que celle-ci soit municipale ou associative.

C'est un long processus d'appropriation au cours duquel il est possible d'utiliser des outils qui permettent de répartir les responsabilités (vice-présidence, groupe de travail, conseil, comité), d'utiliser diverses techniques d'animation (comités d'usagers).

Il faudrait distinguer la gestion d'une Maison d'association qui pourrait être municipale, de l'animation de cette Maison qui pourrait être associative. Cela nécessiterait un document de cadrage des élus politiques municipaux, mais dans ce cadre la liberté devrait être accordée aux associations afin qu'elles se saisissent des projets. Cela amènerait à une forme de co-gouvernance associations/politiques au sein des Maisons des associations.

La suggestion a été faite de construire, de proposer un modèle pour des Maisons des associations municipales afin qu'elles puissent s'ouvrir et permettre ce cadre d'expression associative, d'appropriation des projets de la Maison.

Exemples

Dijon : Maison municipale avec un comité de vie au sein duquel les usagers se saisissent effectivement des projets et de la vie de la Maison.

Saint-Nazaire : pendant près de 2 ans des rencontres ont eu lieu et peu à peu les associations se sont approprié le projet de la Maison, elles osent prendre la parole, s'investir, se saisir des projets ; il a donc fallu 2 ans pour que les associations ne soient plus spectatrices, mais deviennent actrices à part entière de la Maison.

Tourcoing : gouvernance au sens élargi avec des manifestations ouvertes à des partenaires hors Maison des associations, mais qui ont permis en interne aux associations de se réapproprier la vie de la structure.

Mot de la fin

Gouvernance = ouverture

Il faut garder un espace ouvert, ne pas figer les rôles, les membres, les fonctions. Il faut laisser de l'espace à l'inconnu, à l'étranger, pour attirer des publics inhabituels qui sont les jeunes, les femmes, les exclus et d'autres. Les modes de gouvernance ne doivent pas être figés, mais laisser l'ouverture à l'évolution, pour voir comment intégrer les nouveaux publics, par exemple au travers d'actions.

Ont contribué à la réalisation de ce document :

- **photographies : Anne-Julie GRIMM et Claude ROGEAUX**
- **transcription des interventions : Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » morvan.rozen@orange.fr**
- **conseils pour la mise en page Claire BOURDAIS de OXALIS Troisième Fleuve clairebourdais@wanadoo.fr**
- **coordination, écriture et mise en page : Carole ORCHAMPT, RNMA**

Réseau National des Maisons des Associations

S3A - Maison des Associations - 1018 Quartier du Grand Parc - 14 200 Hérouville Saint Clair

Tél: 02.31.06.17.50 Fax: 02.31.06.17.59 - contact.rnma@maisonsdesassociations.fr - www.maisonsdesassociations.fr